

**Министерство образования и науки Российской Федерации
Учебно-методическое объединение по образованию в области менеджмента
Ассоциация организаций развития управленческого образования**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Уральский государственный педагогический университет»
Институт кадрового развития и менеджмента
Научно-образовательный центр по изучению и проектированию
профессиональных компетенций специалистов**

МЕНЕДЖМЕНТ И ЭКОНОМИКА ОТРАСЛЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: ТЕОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ И ПРАКТИКА

**Сборник научных статей
IX международной научно-практической конференции,
4 апреля 2014 года,
Екатеринбург, Россия**

Екатеринбург 2014

УДК 005 (082)
ББК 65.291.21
М 50

Рекомендовано Ученым советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Уральский государственный педагогический университет» в качестве научного издания (решение № 296 от 24 февраля 2014 года).

Организационный комитет:

А.А. Симонова, д-р пед. наук, профессор, ректор Уральского государственного педагогического университета;

М.Г. Синякова, д-р психол. наук, канд. пед. наук, доцент, директор Института кадрового развития и менеджмента Уральского государственного педагогического университета;

Л.Ю. Шемятихина, канд. пед. наук, доцент, зав. кафедрой теории и практики управления организацией Уральского государственного педагогического университета;

В.И. Звонников, д-р пед. наук, профессор, проректор по развитию учебно-методического объединения и качества управленческого образования (зам. председателя Совета учебно-методического объединения по образованию в области менеджмента) Государственного университета управления (Россия, Москва);

М.Н. Ушева, доктор, PhD, гл. ас.. доктор кафедры «Менеджмент и маркетинг», Факультет экономики и менеджмента, Юго-западный университет «Неофит Рилски» (Болгария, Благоевград);

В.В.Зинченко, д-р филос. наук, гл. науч. сотрудник Института высшего образования Национальной академии педагогических наук Украины, зав. кафедрой менеджмента Украинского гуманитарного института, профессор Киевского университета им. Б.Гринченко (Украина, Киев).

М 50 **Менеджмент и экономика отраслевых организаций : теория, методология и практика** [Текст] : сб. науч. ст. IX междуна. науч.-практ. конф. ; Урал. гос. пед. ун-т ; под науч. ред. Л. Ю. Шемятихиной; Екатеринбург : Урал. гос. пед. ун-т [б.и.], 2014. – 309 с.

ISBN 978-5-7186-0581-5

В сборнике научных статей представлены пленарные и секционные доклады ведущих ученых, менеджеров организаций и специалистов по менеджменту и экономике отраслевых организаций. Проблемы менеджмента и экономики отраслевых организаций актуализируются в связи с изменением стратегических приоритетов развития национальной экономики и интеграционными процессами в мировые хозяйственные связи, и, как следствие, расширением экономических, организационно-управленческих и профессиональных задач менеджеров отраслевых организаций.

В сборнике также представлены аннотации изданий, представленные авторами и научными коллективами в рамках II Международной выставки научных и методических изданий по менеджменту и экономике. Тексты докладов и аннотации изданий печатаются в авторской редакции.

Научные проекты проводятся в соответствии с Планом деятельности УМО по образованию в области менеджмента (2014 г.), Планом деятельности НОЦ по изучению и проектированию профессиональных компетенций специалистов ИКРиМ УрГПУ (2014 г.), Программой развития кафедры теории и практики управления организацией УрГПУ (2014-2018 гг.).

Издание предназначено для работников научной сферы, менеджеров отраслевых организаций, бизнес-консультантов, преподавателей учреждений профессионального образования, докторантов и аспирантов.

УДК 005 (082)
ББК 65.291.21

ISBN 978-5-7186-0581-5

© ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», 2014
© Коллектив авторов, 2014

Обращение к участникам научных проектов

Институт кадрового развития и менеджмента в 2013 году отметил 30-летие. В настоящее время Институт видит свою миссию в содействии социально-экономическому развитию Свердловской области и Уральского региона путем качественной подготовки специалистов в области социального управления и создании широкой сети профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогических и управленческих кадров в соответствии с потребностями рынка труда и профессиональными интересами специалистов.

Структура Института представлена: кафедрой теории и практики управления организацией (Шемятихина Л.Ю., к.п.н., доцент), кафедрой акмеологии и психологии управления (Сыманюк Э.Э., д. психол.н., профессор), кафедрой высшего педагогического образования (Фоменко С.Л., д.п.н., доцент), кафедрой философии (Беляева Л.А., д.ф.н., профессор), факультетом юриспруденции (Тумалевич Г.С., к.ю.н., профессор) и кафедрой права и методики преподавания (Ильченко В.Н., к.и.н., доцент), Центром непрерывного образования (Чуракова Н.И., к.п.н., доцент).

В настоящее время более 90% преподавателей Института имеют ученые степени, в т.ч. пять профессоров и докторов наук. Все преподаватели реализуют инновационные образовательные технологии, способствующие развитию личности студента и его профессиональной мобильности по направлениям подготовки бакалавриата «Управление персоналом» («профиль «Служба персонала и кадровое консультирование»», «Менеджмент» (профиль «Управление малым бизнесом»)), «Педагогика» (профиль «Педагогика общего образования») и магистратуры «Менеджмент» («Управленческое консультирование», «Управление человеческим потенциалом») и «Педагогика» («Управление инновациями в образовании», «Научно-методическое сопровождение образовательного процесса»)), программам дополнительного профессионального образования («менеджер по маркетингу», «менеджер по развитию персонала», «менеджер проекта», «менеджер образования» и др.). Институт по заказу с территорий ведет образовательную подготовку специалистов, а также на базе организаций - заказчиков.

Наши выпускники востребованы в организациях социальной, коммерческой и промышленной сфер, в подразделениях систем управления предприятий, акционерных обществ и фирм, в научно-производственных, конструкторских и проектных объединениях, в органах государственного и муниципального управления, инфраструктурах отраслей экономики.

С целью повышения качества профессиональной подготовки специалистов Институт активно сотрудничает в общественными и профессиональными структурами. С 2004 года Институт является членом Учебно-методического совета по образованию в области менеджмента (директор ИКРиМ Синякова М.Г., д.психол.н., профессор), с 2012 г. в состав УМО по секциям «Управление персоналом» включены Сыманюк Э.Э. и «Управление малым бизнесом» - Шемятихина Л.Ю.

В 2008 году, еще будучи факультетом, прошел сертификацию в Центре сертификации систем управления (Хорватия) по системе ISO 9001:2000 (сертификат № 207/1 от 02.04.2008 г.) «Система менеджмента качества в образовательной, воспитательной и научной деятельности». В 2013 г. пройдена сертификация Интегрированной системы менеджмента в составе университета.

В 2008 году Президиумом Российской Академии Естествознания зарегистрирована научная школа «Психология профессионального развития личности в системе непрерывного образования» (Сыманюк Э.Э., д. психол.н., профессор).

В 2009 году на базе факультета создан Научно-образовательный центр по изучению и проектированию профессиональных компетенций специалистов.

На 2009-2010 годы научно-организационный проект ««Научные проекты как основа интеграционных процессов в менеджмент-образовании»» включен в комплексную программу Уральского отделения Российской Академии Образования «Образование в Уральском регионе: научные основы развития и инноваций».

В июне 2010 решением Ученого совета УрГПУ факультет менеджмента, повышения квалификации и переподготовки кадров преобразован с 01.09.2010 г. в *Институт кадрового развития и менеджмента* (ИКРиМ).

В 2013 году Институт вошел в Ассоциацию организаций развития управленческого образования (Государственный университет управления, Москва).

Провидимые Институтом научные мероприятия являются системными, что позволило сформировать собственные научные школы и направления. Надеемся, что в рамках данного научного проекта нам удастся расширить «поле деятельности» для ученых и специалистов, которые способны решить методологические и практические проблемы менеджмента и экономики отраслей и организаций, найти направления для совместных научных разработок по подготовке менеджеров для отраслей экономики.

Благодарим наших авторов за активное участие в подготовке материалов конференции, и партнеров, оказавших данному научному проекту научно-методическую и информационную поддержку.

Организационный комитет
620017 г. Екатеринбург, пр. Космонавтов, 26, ауд. 414.
Проезд до ст. м. «Машиностроителей»
Тел./факс: (343)235-76-26.
Web-сайт: <http://ikrm.uspu.ru/>
E-mail: ikrm@uspu.ru

IX Международная научно-практическая конференция «Менеджмент и экономика отраслевых организаций: теория, методология и практика»

Философия науки и истории менеджмента и экономики отраслевых организаций

Делиберативные модели менеджмента самоорганизационных систем в контексте развития потенциала человеческого капитала

Зинченко В.В. (Украина, Киев)
e-mail: zinchenko.72@mail.ru

В условиях «неокапитализма» происходят изменения в экономике, которые ведут к устранению обнищания наемных работников, к ликвидации прежней противоположности между работниками физического и умственного труда, к значительному повышению квалификации рабочего класса в целом. В современных условиях «противоречия глобализма и империализма» не могут быть подведены под общие формулы, такие, как «универсальные противоречия между трудом и капиталом», и тем более не могут быть решены ими¹. Для современного общества существенным является рост количества людей, которые не ожидают помощи от системы управления в преодолении неуверенности, страха и беспокойства ни там, где экономическая власть достаточно часто превращается в политическую, ни там, где угнетается свободное выражение мыслей – как в капиталистическом государстве «всеобщего благоденствия», так и в государственно-бюрократических «социалистических» системах творческая жизненная активность подменяется разными формами отвлечения от плодотворной социально-экономической деятельности. Это в конечном итоге приводит к массовому бегству из общественных структур, которое, в свою очередь, порождает новые трудности, зависимости, человеческую пассивность, девальвацию личности как ответственного субъекта социально-исторического творчества.

В теориях управления происходит эволюция к «менеджменту человеческих ресурсов». Предыдущие «рациональные», «тейлористские» управленческие модели, которые предусматривают жесткие методы административного командного управления и вертикальную иерархическую структуру являются эффективными на отдельном участке производства или социума в случаях экстремальной потребности по концентрации совместных усилий. Конечно, современный менеджмент не отбрасывает полностью модель рационализма. Она остается методологической основой формирования организационных структур, планирования, проведения предпроектных исследований, экономических расчетов и проч. Элементы жесткого командного управления остаются подавляющими в определенных экстремальных условиях, которые требуют, например, быстрой концентрации усилий на каком-либо участке работ или при решении производственных заданий (например, выпуск массовой стандартной продукции). Однако по своей сути они стоят на пути налаживанию партнерских взаимоотношений, экспериментированию, сдерживая инициативность, что, в

конце концов, приводит к снижению эффективности как производства, так и общественной мобильности. Административность управления служит консервированию антагонистичных отношений, социально-политическим конфликтам вследствие обострения противоречий между взаимодействующими сторонами (работники, властная структура, управление). А там, где нужно экспериментировать, искать, в условиях повышенного хозяйственного риска, налаживать разнообразные рабочие связи между партнерами, административные рычаги становятся неэффективными – нужно новое, гибче и разнообразное или так называемое *органическое управление*. Поэтому в концепциях управление является необходимым формированием новой стратегии, началом чего является слом традиционных стереотипов в управленческом мышлении. Э. Мейо отмечает, что созданный тип индустриального общества разрушает межчеловеческую коммуникацию ее первичную неформальную форму, бюрократизуется, изолируя человека, игнорируя мир человеческих эмоций. Создается разрыв между технологически-экономическим развитием общества и его морально-этическим уровнем. Негативным последствием этого является развитие «социального невежества» общества, которое подавляет потребности и стремления личности. Это приводит к вспышкам агрессии и невротизму. На предприятии это ведет к его разрушению (забастовки, «текучка» кадров, производственная апатия и тому подобное); в обществе проявлением этого являются революции, межклассовые столкновения, войны, девальвация социально-этических ценностей.

Необходимо учитывать, что «акционированные» экономико-социальные модели, не позволяющие достичь преодоления отчуждения между участниками общественных и производственных отношений. «Акционированные» модели предусматривают наделение участника взаимоотношений возможностью получения частицы общественной или производственной прибыли. Однако, предоставляя возможность владения, они не предоставляют возможность участия в системе управления и контроля. В этом случае работник на производстве или гражданин в обществе в лучшем случае превращается в фиктивного «владельца-акционера», который подчиняется предписывающей власти управленцев. Построение «общества потребления» и установление формально-юридического равенства не способствует преодолению отчуждения от власти и не предоставляет реальные шансы на получение доступа к системе управления. Нерегулярное «участие» в формотворчестве решений в виде эпизодического участия в выборах или выполнении принятых управленческой верхушкой решений, при отсутствии навыков управления, оставляет человека пассивным участником социальных и производственных процессов, сформированных господствующей идеологией. Следствием этого является развитие у человека созерцательной и сутубо исполнительской позиции. Антагонистично-эксплуатационные отношения между людьми и прежде всего, в сфере непосредственной коммуникации являются основным отчуждающим фактором, поскольку в них

¹ Habermas J. Vergangenheit als Zukunft. Das alte Deutschland in neuen Europa. - Zurich: Pendo Verlag, 2003. 158 s.

человек проявляется не в качестве уникальной личности, а как определенный *фетишизированный эталон* господствующих экономических и политических идеологем². «Менеджмент человеческих ресурсов» способствует улучшению ситуации. Поскольку в нем человек, в частности работник, уже не является объектом-исполнителем, а от него требуется активная позиция, стимулируется творческий подход, формируется личная ответственность за результаты собственного труда и деятельности. И действует он ради общих целей (предприятия, социума). Развитие личной инициативы в данном случае стимулируется системой мотивационной поддержки (карьерное продвижение, финансовая стимуляция). «Теория У» Д.Мак-Грегора указывает, что система санкций и административного побуждения не является достаточно эффективной. Необходимо учитывать, что при определенных условиях человек не только является способным к ответственности, но и стремится к ней. Человек способен себя контролировать и действовать общественно-солидарно в случае стремления к целям, достижение которых будет способствовать удовлетворению его индивидуальных интересов. Следующим шагом является немарксистская модель «*делиберативного коммуникативного менеджмента*».

Целью «*делиберативного коммуникативного менеджмента*» на общественном, политическом и экономико-производственном уровнях является достижение бесконфликтной ситуации на основе согласованных действий, которые направлены на удовлетворение общих интересов, участие работников (производство) и граждан (общество) в структурах управления. Целью анализа является определение ключевых черт и механизмов построения общества, в котором нет независимых от воли людей общественных и производственных отношений, то есть в котором упразднены отношения принуждения и господства одних людей над другими. Контроль над процессами производства и общественного функционирования должен перейти к непосредственным участникам общественного производства (как в отрасли материального производства, так и в сфере продуцирования идей и управленческих решений). Предыдущие *объекты* производства и управления (люди) должны стать *субъектами* производственной, общественной организации и управления с целью реализации своих и коллективных, общественных потребностей и способностей. Создается система общих стимулов и общей заинтересованности благодаря общему участию в управлении, которое в результате приобретает черты самоуправления. В таком случае нормы и решения могут быть легитимизированы на основе общей коммуникации, которая является регулятивным принципом. Созданная структура должна предоставлять одинаковые условия для равноправного выбора действий, исключая принуждение и господство.

Целью становится достижение демократического консенсуса в принятии решений. На уровне общества и предприятия нормы и решения формируются в результате компромисса и согласия (консенсуса) между всеми заинтересованными участниками, которые имеют равные права в равном доступе к управленческой власти. В то же время исключается избыточное давление со стороны одной из сторон, не предоставляется никому привилегированного властно-управленческого положения. Консенсус достигается благодаря процедуре общего коммуникативного формирования решений, которые основываясь на равных интересах каждого, находят обоснованное

одобрение всех. Данная модель получила название *делиберативной демократии* (происходит от латинского термина *deliberatio* – «обсуждение») ³. Каждый индивид получает возможность принимать участие в выработке стратегии функционирования предприятия, государства, общества, которое приводит к учету интересов отдельных индивидов и социальных групп и углубления их взаимопонимания. Общественные, государственные, хозяйственно-производственные образования формируются благодаря отношениям взаимного признания, обсуждения и компромисса, который означает добровольный отказ от узкоэгоистических индивидуалистских или групповых интересов, если они стоят на пути к взаимному согласию и расширению открытости общественной и политической коммуникации. Делиберативная демократия коммуникативного управления отмечает, что нельзя считать по-настоящему легитимным то решение, которое опирается на заранее выработанную и утвержденную формулу действий и решений (наподобие, «*Я знаю, чего хочет народ*» и т.п.). Не существует единственной, заранее сформированной «воли народа». Целью делиберативной модели управления является постоянное уменьшение наемно-эксплуататорских отношений; расширение системы самоуправления (как общественного, так и на уровне предприятий). В таком случае субъект общественных и трудовых отношений является также субъектом (а не объектом) системы управления, распределения и контроля. Идея делиберативного самоуправленческого уклада является противоположностью как командно-административному типу управления, так и тотально-дерегулированным системам. Демократическое самоуправление должно быть достаточно гибким, то есть массы и индивид должны иметь возможность свободно выбирать из числа разнообразных альтернативных проектов.

Уничтожение отношений господства обнаруживает, что разумная организация общества, которую имеет в виду критическая теория, являет собой нечто большее, нежели новую форму управления хозяйством. «Это большее задевает то определяющее, благодаря чему общество и становится разумным: подчинение хозяйства потребностям индивидов»⁴. Общество и производство в перспективе должны стать *самоуправляемыми*. На смену системе «человек-вещь-человек», должна прийти система «человек-человек», где отношения будут непосредственно межличностно-общественными, разумными. Но такие отношения требуют и определенных людей – всесторонне развитых, способных ориентироваться во всех общественно-экономических отношениях. *Самоуправление* осуществляется внутри общественных систем благодаря включению населения в управление и собственность, расширению прав и свобод, роста социальной защищенности, гуманизации общественной жизни. Новое общество, производство, таким образом – это сознательно регулируемая и самоуправляемая система. Демократия во всех формах *делиберативного коммуникативного управления*, прежде всего – это коммуникация, которая в процессе самого широкого обсуждения рационально формирует волю ее участников. То есть, необходимо исходить не из заранее определенных взглядов и решений, а из процессов их формирования в общественном коммуникативном дискурсе. Развитие нового общества должно осуществляться как свободное дело освобожденных индивидов. Для такой системы базовым является принцип

² Kockshott P.W., Kotrell A., Alternativen aus dem Rechner. Für sozialistische Planung und direkte Demokratie. -Köln:PapyRossa Verlag, 2006. S.27.

³ Зінченко В.В. Менеджмент. Системи управління в умовах інституційної глобалізації. К.:Люкcap, 2012. С.812.

⁴ Reichelt H. Zur logischen Struktur des Kapitalbegriffs. – Freiburg im Breisgau: Ça Ira, 2011. S.105.

общественной ответственности. Способность к ответственности означает подчинение ее требованиям: «*быть могущим*» связано с «*быть обязанным*». «Ответственность является составляющей свободы действующего субъекта: я отвечаю за свои действия, невзирая на то, существует ли объект ответственности, который – рано или поздно – привлечет меня к ней»⁵. Этим обуславливается ответственность и зависимость состояния каждого за аналогичное состояние другого. Равный для всех уровень свободы и справедливости является возможным при наличии солидарности: каждый член сообщества должен отвечать за свои действия, заручаясь аналогичной ответственностью по отношению к себе со стороны других членов⁶. *Происходит сочетание самой ответственности и совместной ответственности (соответственности)*. Вместе с принципом ответственности, каждый при такой системе также получает частицу общественного или предпринимательского дохода и управленческих возможностей пропорционально индивидуальному взносу в общее дело. Это становится стимулом и мотивацией к творческому, инициативному саморазвитию каждого участника общественных и производственных процессов. В идеях Р.Курца, Г.Райхельта, Ю.Хабермаса, О.Лафонтена, М.Хаммера, А.Негри обращается внимание на взаимосвязь общественно-коллективных действий, интерперсонального взаимодействия творческих лиц с типом экономико-политической идеологии социума. Представляется существенным и обоснованным утверждение, что эффективные гражданские ассоциации любого уровня и типа осуществляется не на основе решений большинства и даже не на основе консенсуса, а на почве «внутренней согласованности общественных ориентиров и ценностных стремлений»⁷. Общественные реформы как самоцель сами по себе не способны решить фундаментальные противоречия, которые раздирают современный мир. Необходимы также и радикальные социально-революционные изменения, которых можно достичь лишь благодаря широким массовым действиям и развитию системы самоорганизации и самоуправления. Поэтому делиберативная экономико-политическая концепция сохраняет в своем арсенале учение о *перманентной социально-экономической революции* (Э. Мандель, А. Горц, А. Бадью, М. Хардт), под которой понимается необходимость солидарных действий общества и человечества относительно решения вышеупомянутых проблем. *Самоуправленческое делиберативное общество* в перспективе может быть (и должно стать) мировой системой, потому что на уровне отдельной страны возможны лишь элементы «гражданской самоуправленческой системы» в той или иной экономико-политической и общественной сферах.

Субсидиарная делиберативная концепция (термин т.н. «Субсидиарной школы»), которая охватывает исследование таких экономистов, социологов, политологов, правоведов, как, в частности, Р. Шольц и Н. Тренкле, Э. Лохоф и А. Белгарт и Ф. Шандл, Р.Курц и Г.Райхельт, О.Лафонтен и Т.Майер, Г.Вайссер и С.Миллер и проч.), рассматривает нынешнее состояние общества как *временное, переходное и этапное*, нуждающееся в перманентных комплексных экономико-политических, общественно-управленческих и государственно-правовых

изменениях. Завоевания экономической и политико-правовой демократии привели к закреплению в развитых государствах гражданско-политических свобод, формально-юридическому равенству всех граждан, широкой системы социальной защиты. Это состояние является удобной основой для постепенного формирования последующего, более эффективного общественного развития. Речь идет об изменении сущности общества – дополнении к имеющимся социальным завоеваниям расширенной системы отношений самоуправления (в общественной, производственной и политико-государственной сферах), уменьшения пространства отношений администрирования, наемничества и эксплуатации. В общественной сфере субсидиарная делиберативная демократия, исходя из своих идейных принципов, практического опыта и поставленной цели тотального преодоления эксплуатации и отчуждения, не может позволить себе концентрироваться исключительно на сугубо акционированных и парламентских формах экономико-политической деятельности. Поскольку акционерно-собственническая (экономическая сфера) и формально-парламентская (политическая) деятельность направлены, одновременно: 1) на формирование группы капиталистов-собственников, ориентированных в своих целях т.н. «идеальной предпринимательской целью» – неограниченным увеличением прибыли любыми средствами (в том числе и антиобщественными); 2) профессиональных политиков кланового типа, которые используют сферу политического управления для лоббирования в государственной деятельности своих финансово-промышленных интересов. Это может привести к концентрации сфер экономического и политического управления в руках некоторых замкнуто-псевдоэлитарных группировок. Это превращает управление в клановую привилегию. В то же время это отчуждает от управленческой экономико-политической деятельности и управленческой культуры широкие слои населения, активность которого в таком случае проявляется эпизодически, – во время получения дивидендов, выборов, акций гражданского неповиновения, стачек или массовых беспорядков.

Делиберативный менеджмент выступает за привлечение к повседневной управленческой экономико-политической деятельности большинства населения, охватывания его сферой экономического и политического просвещения. Самоорганизационная управленческая экономико-политическая деятельность может происходить в нескольких формах. Первая форма – расширение сферы т.н. «самоуправленческой общественности» – форм деятельности граждан в деле саморганизационного самоуправления своей повседневной, профессиональной, творческой жизнью через расширение сферы свободных от системы государственной власти ассоциаций и объединений, в которых люди осуществляют реальное управление собственной судьбой с учетом аналогичных потребностей и прав других. Это приводит к сочетанию деятельности с целью решения собственных повседневных бытовых, профессиональных и других узкогрупповых и классовых интересов с общеобщественными, что также стимулирует общественно-управленческую активизацию граждан. Вследствие этого управленческая экономико-политическая деятельность превращается из эпизодической в перманентную, активно-эволюционирующую. Вторая форма – это методы экономического-политического давления (акции гражданского неповиновения, забастовки, революционные действия и т.п.), которые вынуждают изменять сущность государства и его органов из защитника узкогрупповых потребностей на функцию выразителя и регулятора интересов общеобщественных. Самоорганизационная управленче-

⁵ Cottrell A. & Paul Cockshott & Greg Michaelson & Ian Wright. Information, Work and Value. – Cambridge: University Press, 2012. P.32.

⁶ Exner A. Die Grenzen des Kapitalismus: wie wir am Wachstum scheitern. Christian Lauk, Konstantin Kulterer. Wien: Ueberreuter, 2008. S.19.

⁷ Lafontaine O. Keine Angst vor der Globalisierung: Wohlstand und Arbeit für alle. – Berlin/Bonn: J. H. W. Dietz Verlag, 2009. S.122.

ская экономико-политическая деятельность не позволяет консервироваться общественной системе и методам управления, стимулирует их эволюцию в направлении постоянной демократизации. Это приводит к увеличению зависимости управленческой экономико-политической сферы от гражданской общности, благодаря ее всегдешнему влиянию на принятие общественно весомых решений. Осознание возможности своего реального влияния на управленческие процессы, способствует формированию «опережающего реформационного мышления»⁸. у представителей общественно-управленческой деятельности, которое не приспосабливается к имеющейся экономико-политической реальности, а, наоборот, формирует ее развитие – поскольку свободное, непререкаемое мышление создает схемы и формы будущего реформирования общества. Оно становится революционным фактором, который обуславливает постоянную гуманизационную эволюцию общества.

Унаследованная качественно определенная разнотипность и разнообразие хозяйственных структур медленно, но неуклонно отживается на более высоком уровне научно-технических производственных сил, который позволит ассоциируемым индивидам быть реально свободными управленческим, в общественно-политическом, экономическом, и в духовном отношении. Это станет возможным тогда, когда абсолютно преобладающая часть общественной и производственной системы будет охвачена непосредственно общественным контролем. Это и будет означать реальную победу делиберативного общества в базисе социума, так как разнообразные продукты коллективной деятельности ассоциируемых членов перестанут противостоять друг другу. Только объективное развитие средств производства, производственных сил, рынка, управления, только объективация обобществления труда в разных формах его реально необходимой и выгодной кооперации может снять его общественное распределение, в самих грубых формах отчуждающего от человека не только результаты труда, но и сам труд как его деятельность, как саморазвитие. В современных условиях общественного технологического, информатизированного развития, когда разные типы труда и их продукты не противостоят непримиримо друг другу как обобщение интересов разных социальных обществ, а профессиональные особенности благодаря автоматизации, информатизации унифицируются, то мерой самого труда постепенно становится его время, которое может учитываться при распределении по труду.

Значительное количество исследователей «нового индустриального», «постиндустриального», «информационного» общества (Д.Гелбрейт, Д.Нейсбит, Й.Масуда, В.Феркис и другие)⁹ обращают внимание на этапное уменьшение любых жестких социальных, образовательных, политических дифференциаций, как условия возникновения стабильного эволюционирующего гражданского общества нового типа – полицентрированного и синергетического. В этом случае гражданская общность является не просто ассоциацией свободных самоуправляющихся объединений, а прежде всего обществом, в котором отдельные граждане являются его главными компонентами, в котором господствует идея равенства в доступе к основным ценностям постиндустриального общества (информации, науке, образованию), которая

может привести к стабилизации гражданского общества. Происходит изменение системы взглядов на научно-технический прогресс как разумно контролируемое средство достижения необходимых материальных предпосылок реализации морально-ценностных ориентиров. Прогресс науки и техники прежде понимался как улучшение условий человеческой жизни и тем самым он отождествлялся с общественным прогрессом, утверждением гражданского общества. «В конечном итоге люди должны были понять, что в ходе истории еще нигде план разума не был очевидным, наоборот все большим становилось явным преобладание неразумности.

В идее делиберативности выражается историческая тенденция перехода к свободе от управленческого, политического и экономического детерминизма, благодаря чему человек становится совладельцем всеобщих условий своего личного, творческого и трудового развития, независимо от выполняемых им социально-экономических функций и ролей. Уменьшение, благодаря науке и технике, необходимого труда, в условиях делиберативного общества ведет к увеличению времени для того полного развития индивида, который сам, в свою очередь, как наивысшая производственная сила обратно влияет на производственную силу труда. Общественное богатство – не просто собственность всех, но каждого, то есть такая общая собственность, где каждый является владельцем всего общественного богатства в его полном объеме. Как свобода каждого является условием свободы всех, так и этим богатством прежде всего является наука, научное знание, которое в реальности может принадлежать каждому в полном объеме, не мешая владению им другими. Научное знание является по своей сущности всеобщей производственной силой, в равной мере доступной каждому. Делиберативная управленческая система является фактором общественно-культурным, который включает в себя отношение человека к средствам не только материального производства, но и своего самопроизводства как общественного, разумного существа. Она как бы выводит человека за пределы непосредственно материального производства, за пределы его сугубо экономического существования и необходимости в более широкую социальную сферу свободного и многостороннего развития.

В ряде неоиндустриальных стран система самоуправления общества постепенно воплощается в жизнь. Это происходит там, где кооперация труда и распределение, обобществление собственности, производственное и политическое самоуправление становятся повседневностью, совмещаясь с научно-технической революцией, глобализацией рынка, с производительным контролем общества над ним, интеграцией культурно-этических ценностей в общечеловеческом духовном развитии. В наиболее широком своем значении делиберативная самоорганизационная и самоуправленческая модель позволяет расширить отношения общей собственности и совместного создания, управления на знание, науку, творчество и культуру в целом, то есть на те условия жизни и труда, которые служат развитию не только натурального или денежного богатства, но и самого человека как основного капитала, включая сюда образование, средства информации и общения, разные формы интеллектуальной и творческой деятельности. Это делает человека прежде всего духовно богатым в сфере его трудового и индивидуального саморазвития.

© Зинченко В.В.

⁸ Hardt M. and Negri A. Multitude: War and Democracy in the Age of Empire. New York: The Penguin Press, 2004. P.11.

⁹ Sintschenko V. Die postmodernen Tendenzen der globalen Entwicklung wie die Form des modernen Nachimperialismus//Vědecký průmysl evropského kontinentu. 2012. Díl 11. Praha:Publishing House «Education and Science», 2012. S. 23-27.

**О сущности и возможных формах
предлагаемого пересмотра
теорий экономики и менеджмента
в информационную эпоху**
Юшин С.А. (Украина, Киев)
e-mail: syukiev@yandex.ru

По утверждению П. Друкера, в XX в. появился новый «основной ресурс» – информация, который в корне отличается от всех основных ресурсов тем, что не подпадает под категорию редких или ограниченных, и, напротив, обладает свойством безграничности, что служит категориальной характеристикой не ресурса, а потребностей (информация становится тем более ценной, чем больше людей владеют ею); все это требует кардинального пересмотра экономической теории; мало того, это означает, что ключевые представления менеджмента тоже нуждаются в немедленном пересмотре¹⁰. Иначе говоря, П. Друкер характеризует теорию экономики и теорию менеджмента как несоответствующие требованиям информационного общества.

Безусловно, в этом предложении П. Друкера доминирует абстрактность, или, как указывал в свое время Аристотель, безотносительность: «говорили безотносительно о том, о чем безотносительно говорить нельзя»¹¹. Допустим, что какой-либо гений (юный или седовласый) воодушевится подобным призывом к «пересмотру» теорий экономики и менеджмента (как в свое время все воодушевились горбачевской «перестройкой»). И с чего ему начинать? Ведь всякое «движение должно быть движением такой-то вещи от чего-то к чему-то, а не движением вообще»¹². А какую философско-методологическую основу закладывать в «перестройку» упомянутых теорий? В свое время Г. Гегель писал: «поскольку наука и здравый человеческий смысл способствовали крушению метафизики, казалось, что в результате их общих усилий возникло странное зрелище – образованный народ без метафизики, нечто вроде храма, в общем-то разнообразно украшенного, но без святыни»¹³. Потому О. Шпенглер сомневался, что «на метафизически истощенной почве Запада возможна какая-либо философия», и указывал на принципиальное отличие греческой души и римского интеллекта (культуры от цивилизации), что во все времена ведет к тому, что «снова и снова появляется этот тип – сильный духом, но совершенно неметафизических людей», в руках которых «находится духовная и материальная участь каждой поздней эпохи» и именно они «были осуществителями вавилонского, египетского, индийского, китайского, римского империализма». Так в силу доминирования «совершенно неметафизических людей», «число метафизических задач, разрешение которых доступно известной эпохе мышления, очень ограничено»; вот потому «прежде чем приступить в наши дни к какой-либо проблеме, следует спросить себя – ответ на это стоящим избранным подскажет инстинкт, – что доступно человеку в наше время и от чего он должен отказаться?»¹⁴. Следовательно, проблемы «пересмотра» теорий экономики и менеджмента – это, по существу, проблемы поиска (воспитания) «совершенно метафизических лю-

дей», способных решать соответствующие задачи, или же проблема приведения на империалистический Олимп личностей типа Марка Аврелия, который предостерегал от максималистских иллюзий: «философия хочет только того, чего хочет твоя природа», «на Платоновое государство не надейся, довольствуйся, если самую малость продвинется, и когда хоть такое получится – за малое не почитай»¹⁵. Потому что классический империализм, как подчеркивает Дж. Гобсон, вменяет в долг академической науке (в т. ч. философии, экономике и т. д.) возводить новые укрепления в защиту денежных интересов плутократии от нападков обездоленных масс и отстаивать в скрытой форме интересы отдельных групп общества¹⁶.

Следует отметить, что тотальная критика экономистов осуществляется приблизительно полтора столетия. Например, К. Маркс и Ф. Энгельс упрекают экономистов в противоречиях и шатаниях из стороны в сторону¹⁷, в превращении теории полезности в простую апологию существующего и в доказывании того, что при данных условиях теперешние отношения людей друг к другу являются наиболее выгодными и наиболее общепользовными¹⁸, что они служат учеными представителями буржуазного класса¹⁹, в отсутствии способностей предсказывать кризисы²⁰, в том, что чем ближе экономисты к нашему времени, тем дальше они от честности, и что им нет дела до изобретательности²¹. В. Ленин происхождение большевизма неразрывно связывал с борьбой против т. н. «экономизма» как оппортунизма, отрицавшего политическую борьбу рабочего класса и его руководящую роль²². И. Сталин также обвинял «экономистов» в отрицании мобилизующей, организующей и преобразующей роли передовой теории, передовой идеи и сведения их роли почти к нулю²³. В 1929 г. он делает «реверанс» в сторону экономической теории: «теория, если она является действительно теорией, дает практикам силу ориентировки, ясность перспективы, уверенность в работе, веру в победу нашего дела; все это имеет, – и не может не иметь, – громадное значение в деле нашего социалистического строительства». При этом он признал, что «беда в том, что мы начинаем хромать именно в этой области, в области теоретической разработки вопросов нашей экономики»²⁴. А в конце своего правления он заявил в духе вышеупомянутого утверждения П. Друкера: «наши экономисты должны покончить с этим несоответствием между старыми понятиями и новым положением вещей в нашей социалистической стране, заменив старые понятия новыми, соответствующими новому положе-

¹⁰ Друкер, Питер, Ф. Энциклопедия менеджмента / пер. с англ. М.: ИД «Вильямс», 2004. С. 113.

¹¹ Аристотель. О душе / Соч. в 4-х т. Т.1. Пер. с древнегреч. М.: Мысль, 1976. С. 427.

¹² Аристотель. Метафизика / Соч. в 4-х т. Т.1. Пер. с древнегреч. М.: Мысль, 1976. С. 297.

¹³ Гегель Г.В.Ф. Наука логики / пер. с нем., в 3-х томах. Т.1. М.: Мысль, 1970. С. 75.

¹⁴ Шпенглер О. Закат Европы / пер. с нем. Новосибирск: ВО «Наука». Сибирская издательская фирма, 1993. С. 36, 69, 85.

¹⁵ Марк Аврелий Антонин. Размышления / пер. и прим. А. К. Гаврилова. 2-е изд. испр. и доп. СПб.: Наука, 1993. С. 25. 52.

¹⁶ Гобсон Джон. Империализм / Джон Гобсон; Пер. с англ. В.Б. Беленко. Л.: Прибой, 1927. С. 176-177.

¹⁷ Маркс К. и Энгельс Ф. Святое семейство, или критика критической критики против Бруно Бауэра и компании / Соч., изд. 2-е, Т. 2. М.: Госполитиздат, 1955. С. 35.

¹⁸ Маркс К. и Ф.Энгельс. Немецкая идеология / Соч., изд. 2-е, Т. 3. М.: Госполитиздат, 1955. С. 414.

¹⁹ Маркс К. Нищета философии / Маркс К. и Энгельс Ф. Соч., изд. 2-е, Т.4. М.: Госполитиздат, 1955. С. 146.

²⁰ Маркс К. Пауперизм и свобода торговли / Маркс К. и Энгельс Ф. Соч., изд. 2-е, Т.8. М.: Госполитиздат, 1957. С. 391.

²¹ Энгельс Ф. наброски к критике политической экономии. / Маркс К. и Энгельс Ф. Соч., изд. 2-е, Т.1. М.: Госполитиздат, 1955. С. 547.

²² Ленин В.И. О большевизме / Полн. собр. соч., изд. 5-е. Т. 22. М.: Политиздат, 1968. С. 279.

²³ Сталин И.В. О диалектическом и историческом материализме / Соч., Т. 14. М.: Изд-во «Писатель», 1997. С. 266

²⁴ Сталин И.В. К вопросам аграрной политики в СССР: Речь на конференции аграрников-марксистов 27 декабря 1929 г. / Соч., Т. 12. М.: Гос. изд-во полит. лит-ры, 1949. С. 141.

нию»²⁵. Об отставании экономической теории от вызовов времени упоминали в пост-сталинский период СССР практически на всех съездах КПСС. И в пост-советское время в странах, образовавшихся на месте бывшего СССР, экономическая наука весьма часто упоминается как идеолог и организатор якобы «неадекватных» реформ.

Вместе с тем, и в США мы встречаем негативные взгляды на экономическую теорию. Так, Дж. Гэлбрейт говорил о том, что ее инструментальная функция – служение (не пониманию или улучшению экономической системы) целям тех, кто обладает властью в этой системе; что она превратилась в ширму, прикрывающую власть корпорации и что самая ценная услуга экономистов и юристов – направлять практику крупных корпораций по безопасному для корпораций пути²⁶. О роли теории в экономике говорил также и П. Друкер: в редких областях знания правильность действий так сильно зависит от правильности теории, как в экономике, и что для эффективного управления экономикой нам не хватает соответствующей экономической теории, и что в этой сфере пока мы не достигли ничего, что можно было бы назвать хотя бы народным творчеством (не говоря уже о теории): экономический фольклор – т.е. та экономическая теория, которая лежит в основе дискуссий, ведущихся на страницах газет и в коридорах парламента и Конгресса; у нас нет экономической теории, которая учитывала бы взаимосвязь контролируемых и предсказываемых ею событий в макроэкономике и реальных событий в микроэкономике, охватывающих частный бизнес, местные власти, исследовательские центры и простых потребителей; в результате 99 % экономических решений по поводу частного бизнеса, местных властей, потребителей и т.д. приходится принимать практически вслепую; реальность не соответствует предсказаниям теории – значит, теорию нужно менять при условии соответствующего теоретического осмысления научно-технического прогресса (НТП) как экономического события и его интеграции в экономическую теорию и экономическую политику²⁷. Как видим, у П. Друкера также имеются претензии к уровню соответствия экономической теории требованиям производства и общества. Но, в отличие от коммунистических идеологов и Дж. Гэлбрейта, его точка зрения здесь отличается значительно большей взвешенностью и конструктивностью.

На Дж. М. Кейнса часто ссылаются, если возникает необходимость критиковать экономическую теорию. И на самом он говорил, что постулаты классической теории применимы не к общему, а только к особому случаю, т. е. экономическая ситуация, которую она рассматривает, – предельный случай возможных состояний равновесия, а характерные черты этого особого случая не совпадают с чертами экономического общества, в котором мы живем, и поэтому их проповедование сбивает с пути и ведет к роковым последствиям при попытке применить теорию в практической жизни (такие теоретики похожи на приверженцев евклидовой геометрии в неевклидовом мире, которые, убеждаясь на опыте, что прямые, по всем данным параллельные, часто пересекаются, не видят другой возможности предотвратить злосчастные столкновения, как бранить эти линии за то, что они не держатся прямо). Он считает, что в настоящее время люди особенно ждут более глубокого диагноза, особенно готовы принять его и

испробовать на деле все, что будет казаться имеющим хоть какие-нибудь шансы на успех; но и помимо этого современного умонастроения, идеи экономистов и политических мыслителей – и когда они правы, и когда ошибаются – имеют гораздо большее значение, чем принято думать, т. е. в действительности только они и правят миром (люди практики, считающие себя совершенно неподверженными интеллектуальным влияниям, обычно являются рабами какого-нибудь экономиста прошлого, и безумцы, стоящие у власти, которые слышат голоса с неба, извлекают свои сумасбродные идеи из творений какого-нибудь академического писака, сочинявшего несколько лет назад). Кроме того, Дж. Кейнс утверждает: сила корыстных интересов значительно преувеличивается по сравнению с постепенным усилением влияния идей, хотя и не сразу, а по истечении периода времени; и в области экономической и политической философии не так уж много людей, поддающихся влиянию новых теорий, после достижения 25-30-летнего возраста, и поэтому идеи, которые госслужащие и политические деятели используют в текущих событиях, по большей части не есть новейшими; однако рано или поздно именно идеи, а не корыстные интересы становятся опасными и для добра, и для зла²⁸.

Несомненно, что проблема для экономистов заключается вовсе не в чьих-либо апологиях. Но весьма обоснованной выглядит точка зрения А. Маршалла, который указывал на то, что экономисту необходимо воображение особенно для того, чтобы реализовать свои идеалы, но больше всего он должен обладать осторожностью и сдержанностью, чтобы отставание идеалов не обгоняло его представления о будущем. Он напоминает, что ряд чересчур категоричных предпринимателей и политических деятелей, защищая свои классовые привилегии, считали выгодным утверждать, что авторитет политической экономии на их стороне, и часто сами себя называли «экономистами», этот титул присвоили себе и противники больших расходов на народное образование, хотя подлинные экономисты единодушно считали, что такие расходы дают настоящую экономию и что отказ от них является с точки зрения интересов страны ошибочным и безнравственным решением; между тем многие авторы, ничего общего не имевшие с их блестящими и облагораживающими идеями, не вникнув в суть дела, возложили на великих экономистов ответственность за высказывания и деяния, против которых они фактически выступали, вот широко и распространилось неправильное представление об их взглядах и личных качествах, а в действительности почти все создатели современной экономической науки были людьми благородными и благожелательными, проникнутыми чувством гуманности, которые мало заботились о богатстве для себя лично, но много внимания уделяли широкому его распространению среди народных масс (именно они выступали против антиобщественных монополий, как бы те ни были могущественны, и против классового законодательства, лишавшего профсоюзы привилегий, которые были доступны ассоциациям предпринимателей; они трудились в поисках целительного средства против ядовитого влияния старого закона о бедных на души и жизнь сельскохозяйственных и других рабочих и поддерживали фабричные законы вопреки жестокому сопротивлению некоторых политических деятелей и предпринимателей, которые делали вид, что выступают от их имени; были приверженцами доктрины, согласно которой благосостояние всего народа должно быть конечной целью всей частной

²⁵ Сталин И.В. Экономические проблемы социализма в СССР / Соч. Т. 16. М.: Изд-во «Писатель», 1997. С. 166.

²⁶ Гэлбрейт Дж.К. Экономические теории и цели общества / пер. с англ. М.: Прогресс, 1979. С. 31, 33, 44.

²⁷ Друкер, Питер Ф. Эпоха разрыва / пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. С. 123, 127, 134, 143-145.

²⁸ Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег / пер. с англ. М.: Гелиос АРВ, 1999. С. 11, 32, 350.

деятельности и всей государственной политики). Но, по мнению А. Маршалла, они проявляли как большую смелость, так и большую осторожность, хотя они казались безучастными, так как не брали на себя ответственность за отстаивание быстрого продвижения по неизведанным путям, ибо единственной гарантией безопасности таких путей служили лишь доверчивые надежды людей, обладавших пылким воображением, не охлажденным знанием и не приведенным в систему глубокими размышлениями (экономисты научились практически руководствоваться более широким и более оптимистичным взглядом на возможности человеческого прогресса; они научились верить и в то, что воля человека, управляемая строгой мыслью, способна настолько изменить материальные условия жизни, чтобы существенно изменилась и личность; таким образом могут быть созданы новые условия жизни, еще более благоприятные для развития личности, а поэтому и для экономического, и для морального благополучия масс народа; ныне, как и всегда, их долг состоит в том, чтобы выступать против всяких кажущихся кратчайшими путей к достижению этой цели, истощающих источники энергии и инициативы)²⁹.

Что касается оценок теории менеджмента, по данным Д. Шминке, практики в США используют $\approx 1\%$ рекомендаций менеджеров-теоретиков³⁰. Почему так? Дж. Ригтс говорил, что пока еще не был сформулирован фундаментальный постулат относительно того, как вообще управлять³¹. С. Янг характеризует теорию управления как простые «джунгли»³². Г. Саймон утверждает, что в сфере государственного управления отсутствуют адекватные лингвистические и концептуальные средства для реалистического описания самой простой административной организации, проведения научного анализа эффективности структуры и ее функционирования³³. По мнению, Г. Минцберга, менеджмент накопил немало знаний, но не в удобной для занятых созданием организационных структур менеджеров, которые игнорируют обширную, основанную большей частью на эмпирических исследованиях литературу по структурированию организаций потому что, во-первых, она представляет собой главным образом статьи и книги, написанные в академическом стиле (ориентация на ученых), и, пытаясь разобраться в используемой терминологии, практик обнаруживает, что по большей части в этих работах говорится о том, что есть, а не о том, как должно было бы быть; т. е. анализируется существующее положение дел, а не принципы построения эффективной организации, а во-вторых, несмотря на обширность посвященной данной теме литературы и множество представленных точек зрения, в них отсутствует синтез. И хотя, считает Г. Минцберг, никакие другие источники не дадут практику столь же глубокого понимания проблемы, но все же трудоемкость и сложность процесса их изучения может оказаться чрезмерной для него (ему придется «перелопатить» сотни томов, чтобы уловить, о чем же, собственно, идет речь; однако даже и тогда читателю самому предстоит заняться синтезом, т. к. выводы исследователей противоречивы, а попыток согласовать их позиции почти

не предпринимается, поэтому, даже имея он терпение изучить все эти работы, он запутается еще больше)³⁴.

Следует отметить, что П. Друкер воспринимал институт управления – или менеджмент – феноменальным явлением в истории человечества, сформировавшимся менее чем за 150 лет и приобретшим огромный вес и влияние, полностью преобразив социальную и экономическую структуру развитых стран мира. По его мнению, именно по законам менеджмента была построена глобальная экономика и установлены новые правила игры для стран, которые на равных участвуют в ее развитии. Но при этом перед теоретиками менеджмента П. Друкер ставит стратегические задачи: обеспечить гармонизацию менеджмента и предпринимательства (особенно в связи с усилением роли инноваций), реализацию социальной их функции; преодолеть старые ошибки теории менеджмента: о существовании некоего *единственно правильного типа организационной структуры* и представления о единственно правильном способе управления персоналом (верными оказываются не более чем 1/3 назначений, еще 1/3 – дает минимальный эффект, и 1/3 оказываются абсолютно ошибочными); ликвидировать (или же привести до приемлемого масштаба) растущее несоответствие между нашими словами и делами (мы постоянно говорим о «работе в команде», – и все исследователи приходят к выводу о том, что работа высшего руководства возможна только на коллективной основе, а на практике – это «культ личности» высших должностных лиц в самых крайних его проявлениях; всеобщее поклонение этим «гигантам мысли» наводит на мысль об их бессмертии – во всяком случае, возникает ощущение, что никто ни разу не дал себе труда задуматься над тем, кто и как придет им на смену, хотя именно преемственность всегда была и будет самым важным экзаменом для высшего руководства и главной проверкой на прочность любого учреждения)³⁵. Однако возможно ли преодолеть такое положение вещей, если, как свидетельствовал сам П. Друкер³⁶, то, что сегодня преподают в университетах как менеджмент, на 90 % состоит из бабушкиных сказок и на 10 % – из непроверенных методов.

Итак, мы видим, что ситуации в теории менеджмента и в теории экономики во многом схожи. С одной стороны – обе эти теории получают позитивные оценки, а с другой – негативные. При этом не следует думать, что подобные разногласия существуют только применительно только к этим теориям. К примеру, Дж. Хорган вообще исследует вопрос «конца науки» как таковой, где он опирается на мнения выдающихся ученых современности, которые исповедуют как оптимистические, так и пессимистические идеологии перспектив роста науки и знаний. Безусловно, пережили свой «бум-спад» такие научные направления как кибернетика, информатика, теория катастроф, ядерный синтез, Теория-обо-Всём и т. п. Но обобщив разные точки зрения на перспективы науки, Дж. Хорган все же приходит к выводу, что нас ждет нечто промежуточное, т. е. что постнаучный мир не будет особо отличаться от нашего³⁷. В этом отношении его точка зрения практически не отличается от точки зрения П. Сорокина, указывающего, что лидеры Запада уверяют, что будущее принадлежит капиталистическому типу

²⁹ Маршалл А. Принципы политической экономии. Т. 1. / пер. с англ. М.: Прогресс, 1983. С. 104-106

³⁰ Шминке Дон. 47 принципов древних самураев, или Кодекс руководителя / пер. с англ. М. Рипом Класик, 2003. С. 118.

³¹ Ригтс Дж. Производственные системы: планирование, анализ, контроль / пер. с англ. М.: Прогресс, 1972. 339 с.

³² Янг С. Системное управление организацией / пер. с англ. М.: Советское радио, 1972. С. 284.

³³ Саймон Герберт А. Административное поведение / пер. с англ. К.: АртЕк, 2001. С. XI

³⁴ Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 11.

³⁵ Друкер, Питер, Ф. Энциклопедия менеджмента / пер. с англ. М.: ИД «Вильямс», 2004. С. 19, 26, 100, 104, 159.

³⁶ Друкер, Питер Ф. Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества / пер. с англ. М.: ООО ИД «Вильямс», 2007. С. 171.

³⁷ Хорган Дж. Конец науки: Взгляд на ограниченность знания на закате Века Науки / Пер. с англ. СПб.: Амфора, 2001. С. 416.

общества, а лидеры коммунистических стран ожидают коммунистической победы, но если человечество избежит новых мировых войн и сможет преодолеть нынешнее угрожающее критическое положение, то доминирующим не будет, вероятно, ни первое, ни второе, а интегральный тип, промежуточный между капиталистическим и коммунистическим порядками, куда будут включены все позитивные ценности и откуда будут исключены все серьезные дефекты каждого типа (причем возникающий интегральный строй в своем полном развитии не будет простой эклектичной смесью специфических особенностей обоих типов, но объединенной системой интегральных культурных ценностей, социальных институтов и интегрального типа личности, существенно отличных от обоих образцов)³⁸. Следует отметить, что данный «серединный» подход принципиально отличается от асимметричных идей И. Канта (тайный план природы – осуществить внутренне и для этой цели также внешне совершенное государственное устройство как единственное состояние, в котором она может полностью развить все задатки, вложенные в человечество)³⁹, Г. Гегеля (идеальное государство в Европе как конец всемирной истории)⁴⁰, К. Маркса и Ф. Энгельса (коммунизм – последняя форма устройства человеческого рода)⁴¹, Ф. Ницше (последний человек, прыжок к сверхчеловеку)⁴², Ф. Фукуямы (англосаксонский вариант либеральной демократии)⁴³.

Совершенно очевидно, что в оценках теорий экономики и менеджмента преобладают противоречия. Но ключевой особенностью противоречий (противоположностей мнений), указывал Аристотель, является то, что между ними нет ничего промежуточного⁴⁴. Иначе говоря, противоречия не поддаются синтезу (о чем выше говорил Г. Минцберг). И если прав Дж. Хорган, и пост-научный мир ничем не будет отличаться от мира научного, т. е. будущее мира ничем не будет отличаться от его настоящего, а настоящий мир ничем не отличается от предшествующего (до-научного), то нас ожидает ситуация полной безысходности при доминировании «метода проб и ошибок», фрагментированного квази-знания, «культ личности» высших должностных лиц в самых крайних его проявлениях и всеобщего поклонения этим «гигантам мысли». Получается, что прав был Екклесиаст: «Что было, то и будет; и что делалось, то и будет делаться, и нет ничего нового под солнцем; бывает нечто, о чем говорят: «смотри, вот это новое»; но это было уже в веках, бывших прежде нас» [Еккл. 1: 9, 10]. А. Тойнби утверждал, что задержка человечества на примитивном уровне почти на 300 тыс. лет объясняется силой инерции, воплощенной в обычае, но при этом он также указывает и на то, что последних 6 тыс. лет сотрясает род людской, стремясь вывести его из состояния пассивности Инь в состояние активности Ян⁴⁵. Последний тезис А. Тойнби развивает в критическом пересмотре столь привычного

понятия «ренессанс»: эвокация мертвой или устаревшей фазы живой культуры представителями какой-либо цивилизации – не уникальное событие истории, а повторяющийся исторический процесс, поэтому следует говорить не «ренессанс», а «ренессансы», где единичный ренессанс рассматривается как одна из форм контактов (не в пространственном измерении, а во временном) между живой цивилизацией и призраком мертвой цивилизации или же ушедшей в прошлое фазой живой цивилизации; при этом эвокация такого призрака – дело рискованное, т. к. в лучшем случае это может внести стимулирующий элемент в чужой социальный контекст, однако может произойти и эффект удушения того местного гения, который и вызвал призрак к жизни (этому пример возрожденного в Европе после XI в. эллинистического политического идеала, стимулирующего революционную активизацию масс при ликвидации разнообразия политической жизни наций)⁴⁶. Не здесь ли следует искать вышеупомянутую П. Друкером причину существования некоего *единственно правильного типа организационной структуры* и представления о единственно правильном способе управления персоналом? Но кто скажет, в какой степени виновны эллинистические идеалы в том, что их трансплантация в средневековые нравы породила не совсем то, что от них ожидали. Тем более если она осуществлялась как и экспансия коммунистической идеологии, которая, считает А. Тойнби, является христианской ересью, отобравшей и сосредоточившей одни элементы христианства, исключив другие.

Следовательно, когда осуществляется массивная критика теорий экономики и менеджмента, то возникает, как указывал К. Г. Юнг, подозрение, что такая критика – «просто продукт невежества», или «попытка избежать ответственности радикального анализа». По его мнению, требование, которое выдвигает *imitatio Christi* (лат. подражание Христу), логически должно было вызвать развитие и возвышение внутреннего человека, однако идеал был превращен поверхностными, формальными мыслящими верующими во внешний объект культа (поклонение объекту помешало им достичь глубин психе и дать ей целостность для удержания идеала), потому божественный посредник оказывается чем-то внешним, в то время как человек остается фрагментарным и в своей сокровенной части назатронутым. К.Г. Юнг предлагает развитие человечества направить к «скрытому и еще не обнаруженному «целостному» человеку, великому человеку будущего», т. е. стать на путь, который хотя и «переполнен роковыми зигзагами и ложными поворотами», но который «объединяет противоположности» на основе «неимоверных усилий: они требуют того самого, чего мы больше всего боимся» – «целостности», о которой мы говорим так бойко и которая вызывает бесконечное теоретизирование, хотя в реальной жизни мы всячески его обходим», т. к. «бесконечно проще обратиться к «элементаристской» психологии, где левая клеточка не ведает, что делает правая»⁴⁷. Сам путь перехода от человека фрагментарного к человеку целостному (*homo totus*) К.Г. Юнг видел в возврате в «страну детства», под которой с времен Платона подразумевают эллинизм: «Ах, Солон, Солон! Вы, эллины, вечно остаетесь детьми, и нет среди эллинов старца!»⁴⁸. Но здесь возникает ситуация, которая, как утверждал К.Г. Юнг, обусловлена тем, что перед человечеством возникает целый «мир проблем, которые

³⁸ Сорокин П.А. Главные тенденции нашего времени / пер. с англ. М.: Наука, 1997. С. 115-116

³⁹ Кант И. Идея о всеобщей истории во всемирно-гражданском плане / Соч., т.6. М.: Мысль, 1966. С. 19.

⁴⁰ Гегель Г.Ф. Лекции по философии истории / Пер. А. М. Водена. СПб.: Наука, 1993, 2000. С. 147.

⁴¹ Маркс К. и Энгельс Ф. Всемирное общество коммунистов-революционеров / Соч., изд. 2-е, Т. 7. М.: Госполитиздат, 1956. С. 551.

⁴² Ницше Ф. Так говорил Заратустра / пер. с нем. Х.: Фолио, 2005. С. 11, 18.

⁴³ Фукуяма, Фрэнсис. Конец истории и последний человек / пер. с англ. М.: АСТ, 2010. С. 326.

⁴⁴ Аристотель. Метафизика / Соч. в 4-х т. Т.1. Пер. с древнегреч. М.: Мысль, 1976. С. 125, 266, 282.

⁴⁵ Тойнби, А.Дж. Постыжение истории: сб. / пер. с англ. М.: Айрис-пресс, 2006. С. 101

⁴⁶ Тойнби А.Дж. Цивилизация перед судом истории: сб. / пер. с англ. 3-е изд. М.: Айрис-пресс, 2006. С. 86-87, 231

⁴⁷ Юнг К.Г. Психология и алхимия. Пер. с англ., лат. М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер», 2003. С. 23-25, 77-78, 109.

⁴⁸ Платон. Тимей. // Платон. Соч. в 3-х томах: пер. с древнегреч. Том 3.Ч.1. М.: Мысль, 1971. С. 463.

интеллект не мог бы решить даже за сотни лет», и здесь «причина того, почему он часто уходит в отпуск, чтобы восстановиться на более легких задачах». Конечно, сама идея «возврата» была высказана еще в глубокой древности. Еще Аристотель указывал, что в поисках истины необходимо отправляться от того, что всегда находится в одном и том же состоянии и не подвергается никакому изменению. Да и Христос говорил: «если не обратитесь и не сделаетесь, как эти маленькие дети, вы не войдете в Царство небесное» [Марк. 9: 36]. И для Г. Гегеля только «начало – чистое бытие» и «движение вперед есть *возвращение назад* в основание, к первоначальному и истинному, от которого зависит то, с чего начинают, и которое на деле порождает начало»⁴⁹. Но при этом Г. Гегель предостерегал нас от попыток прямой трансплантации древних моделей в современность: «нет ничего до такой степени нелепого, как желание найти образцы для государственных учреждений нашего времени у греков и римлян или у восточных народов»⁵⁰. Здесь более приемлем классический принцип эволюции – онтогенез (развитие индивида) повторяет филогенез (развитие рода), но данный повтор предполагает определенное подобие сущностей и форм, а не полное их совпадение в количестве и качестве.

В материалах Окинавской хартии глобального информационного общества⁵¹ (ГИО) полная реализация преимуществ GIO предполагает согласованность в: экономической реформе; рациональном управлении; информационной сети; развитии людских ресурсов; активном использовании информационных технологий в государственном секторе. Иначе говоря, реалии GIO напрямую связаны с принципом целостности развития человечества в общем и хозяйственных систем в частности. По существу, GIO – это механизм преодоления фрагментарности в деяниях человека и общества, имеющий непосредственное отношение к теориям экономики и менеджмента. И когда мы говорим о *возвращении назад* в основание, то этим признаем тот факт, что по мере развития управляющих и управляемых подсистем экономики и менеджмента становится все более сложным обеспечение их целостности. На то, что решающей предпосылкой развития хозяйства является разделение труда, указывали еще древние мыслители Запада (Платон, Аристотель и др.) и Востока (Конфуций, Лао-цзы и др.). Но в те времена цивилизованные сообщества функционировали в кватерном континууме «религия-философия-наука-практика». Например, в Библии мы находим указания, которые прямо относятся к экономическим механизмам: «за все отвечает серебро» [Еккл. 10: 19], «кто из вас, желая построить башню, не сядет прежде и не вычислит издержек, имеет ли он, что нужно для совершения ее» [Лук. 14: 28-30]; или к механизмам управления: «усмотри из всего народа людей способных, боящихся Бога, людей правдивых, ненавидящих корысть, и поставь их над ним тысяченачальниками, стона начальниками, пятидесятиначальниками и десятиначальниками; пусть они судят народ во всякое время и о всяком важном деле доносят тебе, а все малые дела судят сами: и будет тебе легче, и они понесут с тобою бремя» [Исх. 18: 21-22]. Аристотель строил свою теорию на базовых принципах управления: сущее не желает быть плохо

управляемым⁵²; экономики: дело должно стоить траты, а трата – дела или даже быть чрезмерной; все, что участвует в обмене, должно быть каким-то образом сопоставимо, для этого появилась монета и служит в известном смысле посредницей, ибо ею все измеряется, а значит, как преизбыток, так и недостаток⁵³; искусство наживать состояние не тождественно науке о домохозяйстве: в одном случае речь идет о приобретении средств (не имеет никаких пределов), в другом – о пользовании ими (предел имеется, так как целью служит не накопление денег)⁵⁴.

Первую попытку формирования единой теории экономики и управления мы видим у А. Смита⁵⁵, который изучал как целое и разделение труда, и накопление капитала на основе использования достижений изобретателей и науки, и выделение класса управляющих, а также своей ключевой принцип свободы экономического развития (идея *laissez-faire*). Современная наука рассматривает К. Маркса как экономиста, социолога и т. п., но до настоящего времени, почему-то, никем не отмечено его стремление увязать экономику и управление: «в процессе производства капитал развился в командование над трудом, т. е. над действующей рабочей силой, или самим рабочим; персонифицированный капитал, капиталист, наблюдает за тем, чтоб рабочий выполнял свое дело как следует и с надлежащей степенью интенсивности»⁵⁶; «деньги – общественная связь», которая «не терпят над собой никакой другой общественной связи; там, где сами деньги не являются основой общественной связи, они неизбежно разлагают существующую общественную связь»⁵⁷. Иначе говоря, именно управленческая функция капитала, как и информационная функция денег (связи и управления), лежали в основании теоретических работ К. Маркса.

Следует отметить, что специализированные теоретические работы по менеджменту появились не так давно. Но если проанализировать труды, например, А. Маршалла⁵⁸, то следует отметить, что из классиков экономической науки он первым глубоко и детальным образом исследует вопросы организации и управления производством: преимущества и недостатки дробного разделения труда в управлении предприятием; творческий потенциал предпринимательства и менеджмента; риски перехода руководства предприятием в руки людей, обладающих меньшей энергией, меньшим творческим даром, а иногда даже проявляющих меньшую заинтересованность в его процветании. В теории экономического развития Й. Шумпетера⁵⁹ был поставлен вопрос: как экономическая система производит ту силу, которая беспрестанно ее изменяет? И он ищет ответ на данный вопрос с учетом различий между трудом по управлению и управляемым трудом: только перед лицом новых и только новых возможностей возникает необходимость в специфич-

⁴⁹ Гегель Г.В.Ф. Наука логики. Пер. с нем. В 3-х томах. Т.1. М.: Мысль, 1970. С. 127.

⁵⁰ Гегель Г.Ф. Лекции по философии истории. Пер. А. М. Воде-на. СПб.: Наука, 1993, 2000. С. 97.

⁵¹ Окинавская хартия глобального информационного общества (Окинава, 22.07.2000 г.) / Дипломатический вестник. 2000. № 8. С. 52.

⁵² Аристотель. Метафизика / Соч. в 4-х т. Т.1. Пер. с древнегреч. М.: Мысль, 1976. С. 319.

⁵³ Аристотель. Никомахова этика / Соч. в 4-х т. Т.4. Пер. с древнегреч. М.: Мысль, 1983. С. 127, 156.

⁵⁴ Аристотель. Политика / Соч. в 4-х т. Т.4. Пер. с древнегреч. М.: Мысль, 1983. С. 387, 392, 393.

⁵⁵ Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / пер. с англ. М.: ЭКСМО, 2007. С. 70-76, 104-108, 349-350.

⁵⁶ Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Т. 1. Книга 1: Процесс производства капитала / К.Маркс и Ф.Энгельс. Изд. 2-е, т. 23. М.: Госполитиздат, 1960. С. 319.

⁵⁷ Маркс К. Экономические рукописи 1857-1859 годов (первоначальный вариант «Капитала») // К.Маркс и Ф.Энгельс. Изд.2-е, т.46, Ч.1. М.: Госполитиздат, 1968. С. 167, 169.

⁵⁸ Маршалл А. Принципы политической экономии. Т. 1. / пер. с англ. М.: Прогресс, 1983. С. 366, 398, 402.

⁵⁹ Шумпетер Й. А. Теория экономического развития / пер. с нем. М.: Директмедиа Паблишинг, 2008. С. 52, 79, 184.

ческой функции руководства, новый тип индивида – это «руководитель», а также предпринимательство как возможность безраздельного господства над средствами производства.

В последующий период экономические и управленческие дисциплины в силу углубления процесса разделения труда подвергались дальнейшему дифференцированию. Но в отличие от естественных наук, где параллельно с дисциплинарным разделением мы наблюдаем и разные формы их объединений (био-химия, био-физика, физ-химия, пр.), воплощенных далее в соответствующие институты, то в гуманитарных науках вряд ли следует ожидать появления дисциплин «экономического менеджмента» или «управленческой экономики» и т. п. Хотя если посмотреть на дисциплинарный ассортимент ВУЗов, то там никого не смущают дисциплины типа, например, «инвестиционный менеджмент», «управленческий учет» и т. д. Но вот возможно ли, прислушавшись к шумпетерской идее комбинаторности факторов производства, составить самые возможные дисциплинарные комбинации из всего перечня профильных дисциплин специальностей «экономика» и «менеджмент», далее составив из суб-дисциплин полный возможный перечень их суб-комбинаций, а уж затем, разработав частные теоретические основы их объединения, пересмотреть единичные теории экономики и менеджмента и определить наиболее перспективные формы их интеграции. Не вызывает сомнений, что ускоренный переход цивилизации в эпоху ГИО создаст информационные предпосылки и формально-логический инструментарий для проведения такого пересмотра не только указанных теорий, но и теоретико-методологического аппарата науки вообще. Вряд ли это будет знаменовать т. н. «конец науки» и т. п., скорее это будет означать выход из зоны чрезмерной фрагментарности единичных знаний и отдельных личностей и приведение потенциально достижимого уровня целостности этих знаний и личностей в максимальное соответствие с вызовами времени.

Проведенный в докладе анализ позволяет сделать следующие обобщающие выводы и рекомендации:

1) вхождение современной цивилизации в эпоху информационной революции объективно влечет за собой призывы к радикальному пересмотру теоретических составляющих этой революции, и в т. ч. теории экономики и теории менеджмента;

2) теории экономики и менеджмента уже значительный период подвергаются массивной критике, которая, как и каждая оценка, в чем-то справедлива, а в чем-то – несправедлива; справедлива эта оценка в том, что эти теории неидеальны, а несправедлива потому что, как говорит классическая философия, нельзя знать, пока не дойдешь до неделимого, а идеал – есть качество бесконечности при том, что никакая цель в принципе не может идти в бесконечность, т. е. идеальных теорий не существует, а существует лишь последовательное совершенствование существующих теорий на основе изучения фактов;

3) развитие идет путем циклической дифференциации и интеграции, при этом для любых живых (в т. ч. социальных) систем действительна формула: онтогенез повторяет филогенез; т. е. радикальное обновление единичной науки проходит через свои «ренессансы» как стадии эволюции всей науки (эллинистическая культура – исходный пункт зарождения наук);

4) преодоление чрезмерной фрагментарности теорий экономики и менеджмента может быть осуществлено на основе глубокой дисциплинарной их дифференциации, формирования всех возможных комбинаций выделенных суб-дисциплин, установления системных связей

между ними и обратной интеграции их в кардинально пересмотренные целостные теории.

© Юшин С.А.

Разработка управленческих теорий в СССР и России (XIX-XX вв.)

Лебединская Л.Ю. (Россия, Нижний Тагил)

e-mail: lara0707@bk.ru

В современных условиях отечественная управленческая наука, учитывая опыт прошлого, стала способствовать формированию национальной модели управления, которая должна учитывать систему базовых ценностей россиян, особенности национального менталитета, политику государства. Российское государство, к сожалению, не создало той системы менеджмента, которая исторически формировалась с учетом специфики социально-экономического и политического развития конкретного государства, что характерно для некоторых развитых европейских государств. В конце 20-х гг. XX в. за рубежом наблюдается заметный прогресс в области науки управления, появляются различные течения и школы, проводятся Хоторнские эксперименты (1927-1932), которые заложили основу современной индустриальной социологии и психологии. В США, Англии, Франции, Германии появляются теории управления, которые в дальнейшем приобретают статус классических. В СССР не происходит значительного накопления и синтеза научных управленческих теорий и опыта, а то, что было создано в 20-30-е гг. XX в., было признано буржуазным и в дальнейшем многое было утрачено. Незрелость управленческой науки советского периода можно рассматривать как одну из причин технологической отсталости страны, как фактор, сдерживающий внедрение инноваций в современную российскую экономику.

Для формирования новой российской модели управления необходимо обращение к управленческому опыту прошлого, как отечественному, так и зарубежному, к его восстановлению и анализу. По мнению И.И. Семеновской, обращение к истории часто происходит в критические, судьбоносные периоды жизни общества, в периоды поиска путей выхода из сложившейся кризисной ситуации. Так было, например, в период реформирования системы управления в СССР в 1960-ые гг., когда взоры многих отечественных ученых устремились в прошлое, критическое осмысление которого должно было помочь в поиске путей выхода из создавшегося положения. В это время появились работы советских ученых (Р.А. Белоусова, Д.М. Гвишиани, О.А. Дейнеко, Д.М. Крут, Г.Х. Попова, В.Г. Афанасьева, А.М. Бирмана, С.Е. Каменицера и др.), в которых не только критически оценивались отечественный и зарубежный опыт управления, но и давались рекомендации по его использованию для совершенствования системы управления в СССР.⁶⁰ Аналогичный интерес к историческому опыту управленческой мысли произошел в восьмидесятые годы и в период перестройки, когда возникла острая необходимость реформирования системы управления.

В настоящее время российская экономика остается нестабильной и в условиях перехода к постиндустриальному обществу, основу которого составляет регулируемый государством рынок, постоянно требует совершенствования процесса управления производством и подготовки квалифицированных управленцев. Современному производству необходимы специалисты нового

⁶⁰ История менеджмента: учеб. пособие / И.И. Семеновская. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. С.4.

формата, которые способны создать обновленную российскую систему управления с учетом национальных особенностей и заимствования позитивного зарубежного опыта.

Проблема исторического знания о зарождении и развитии управленческой мысли как мировой, так и отечественной является достаточно актуальной для профессиональной подготовки молодых специалистов – менеджеров. Знание основных управленческих теорий, принципов и опыта управления способствует формированию у будущих специалистов качеств необходимых для принятия управленческих решений и успешного руководства коллективом. Исторический опыт теории и практики управленческой мысли позволяет аккумулировать управленческие идеи и выработать персонализированный стиль управления организацией с учетом сложившейся ситуации в государстве, в целом, и организации, в частности. Осмысление прошлого способствует лучшему пониманию современного состояния процесса управления, а также появлению и формированию продуктивных новых идей.

Управленческая практика развивается с древнейших времен, но первые серьезные учения, школы управленческой мысли появляются только в начале XIX в. Это объясняется тем, что первоначально люди не задумывались над тем как системно управлять организацией, их больше интересовали частные вопросы: как завоевать политическую власть, как заработать больше денег.

В России развитие управленческой теории и практики имело свои особенности, связанные с национальным менталитетом, социальными ценностями, которые формируются исторически и накладывают определенный отпечаток на становление национальной системы управления. На отечественную управленческую мысль оказала влияние и государственная политика, которая выражалась в командно-административных методах управления, а также в недооценке уже имеющего опыта теории и практики управления зарубежных стран. Ранние идеи по организации хозяйственного порядка в Российском государстве излагаются в многочисленных записках правительству Петра Великого по различным вопросам управления: социальным, военно-политическим и экономическим аспектам жизни государства. Так, например, «Проект Салтыкова» содержал предложения о развитии отечественной промышленности, устройстве мануфактур и заводов во всех губерниях, что, по мнению автора, обеспечит «великое число денег» в российском государстве. Трактаты по управлению хозяйством представляли наборы регламентов, сведений, предложений политического, правового, экономического и технического характера⁶¹.

На развитие экономической мысли XIX в. значительное влияние оказало осознание высшей властью необходимости демократических преобразований, проведение государственных реформ «сверху», а также невозможность управления Российским государством старыми методами.

Для развития отечественной управленческой мысли характерны такие характеристики как неоднозначность и непоследовательность. Существует несколько точек зрения по вопросам систематизации и периодизации управленческой мысли в России. Некоторые ученые проводят периодизацию менеджмента, основываясь на хронологическом подходе. Так, А.И. Кравченко выделяет два основных периода: дореволюционный и постре-

волюционный, исходя из основных отечественных теорий: концепция культурных установок А.К. Гастева, тектологии А. Богданова, индустриальной утопии О. Ерманского, концепции научной организации труда А.Ф. Журавского и др.⁶², тогда как авторы А.К. Семенов и В.И. Набоков выделяют советский и постсоветский периоды, в которые произошли значительные изменения в развитии науки и практики управления.

В XVIII-XIX вв. в Европе получают широкое распространение идеи правового государства, в основе которых лежали философия И. Канта, политэкономия А. Смита и Д. Риккардо, учение об общественном договоре Ж-Ж. Руссо, теория разделения властей Д. Локка и Ш. Монтескье. Под воздействием новых правовых и социально-экономических теорий происходило становление новой политики, как на уровне государства, так и на уровне отдельного производства или организации, произошли изменения в экономике стран, в формах государственного регулирования хозяйственных процессов. В управленческой науке формировался новый понятийный аппарат (появляется термин «административная деятельность»).

Идеи правового государства в России поддерживали и развивали такие государственные деятели и ученые, как М. Сперанский, И. Платонов, И. Рождественский. Так в основном своем труде «Записка об устройстве судебных и правительственных учреждений в России» (1803 г.) М. Сперанский дает научное толкование целей, принципов, функций и структуры органов управления в применении к организации системы управления правительственных учреждений и производственных подразделений (фабрик, заводов и т.п.).

В ряде Российских университетов с конца XIX столетия разрабатывались и методологические проблемы управления: в Московском (В. Гольцов, М. Ковалевский); Петербургском (И. Андреевский); Казанском (Я. Степанов); Харьковском (В. Левицкий) и Киевском (Н. Бунге). Исследования касались предмета и методов науки об управлении, места и роли управления экономикой в системе государственного и общественного устройства, методологии западных ученых.

В конце XIX в. получила распространение идея «культурного государства», которая находит отражение в трудах В. Ключевского, С. Соловьева, Н. Бердяева. Исследования того периода легли в основу формирования таких областей науки управления, как мотивация, управление персоналом, как организационная культура, человеческие ресурсы. Именно в работах этих авторов были сформулированы известные стереотипы «русского» поведения. Н.А. Бердяев связывает формирование противоречивости черт «национального» русского характера с двумя факторами: географическим (громкость и разнообразность территории, постоянные попытки извне ее захватить) и историко-политическим (систематическое подавление угнетение, ограничение свобод россиян на протяжении многих сотен лет)⁶³.

В этот период в мировой практике управления утверждаются и получают широкое распространение концепция научного управления Ф. Тейлора, административная концепция управления А. Файоля, принципы идеальной бюрократии М. Вебера, концепция эффективности (или производительности) Г. Эммерсона. В начале XX века в России, по мнению И.А. Голосенко, появляются

⁶¹ Менеджмент: теория и практика в России: Учебник / Под ред. А. Г. Порм-Нева, М. Л. Разу, А. В. Тихомировой. - М.: ИДФБК-ПРЕСС, 2003. С. 11.

⁶² История менеджмента: Учебное пособие для вузов / Под ред. А.И. Кравченко. 5-е изд. М.: Академический Проект: Триста, 2005. С. 290.

⁶³ Лунёв А.П., Акмаева Р.И. Становление и специфические особенности развития менеджмента в современной России // Экономика. 2010. № 2. С. 44.

ся первые упоминания о системе Ф. Тейлора в специализированных журналах «Металлист», «Записки русского технического общества». После появления первого в мире тейлоровского журнала «Фабрично-заводское дело» Ф. Тейлор становится не только популярным, но и легитимным в России, хотя оценка его системы была неоднозначной. Среди приверженцев тейлоризма можно назвать Р. Полякова, Н. Сарровского, В. Железнова, И. Озерова, среди противников - В. Воронцова, П. Маслова, И. Поплавского, Г. Алексинского. Отношение к Тейлору и его системе резко меняется после прихода к власти большевиков, которым было необходимо поднять производительность труда на социалистических предприятиях. В 1918 г. Ленин на заседании Совнаркома заявляет, что построение социализма без высокой культуры и производительности труда невозможно, а эти факторы, в свою очередь, невозможны без внедрения тейлоризма. Вместе с тем, он называет систему Тейлора «научной системой выжимания пота»⁶⁴, системой порабощения человека машиной⁶⁵. Указывает, что система Тейлора «... соединяет в себе утонченное зверство буржуазной эксплуатации и ряд богатейших научных завоеваний в деле анализа механических движений при труде, изгнания лишних и неловких движений, выработки правильнейших приемов работы, введения наилучших систем учета и контроля и т. д.»⁶⁶. В системе Тейлора В.И. Ленин видел противоречивость и двойственный характер, при этом рекомендовал выявить содержащиеся в ней рациональные элементы и применять их «... с сокращением рабочего времени, с использованием новых приемов производства и организации труда без всякого вреда для рабочей силы трудящегося населения»⁶⁷.

Таким образом, в советский период система Тейлора получает широкое распространение, чего нельзя сказать об отечественной теории управления. Истоки отечественной научной теории управления, по мнению ученых, зародились в России раньше, чем сама теория Тейлора. Так, в Московском высшем техническом училище еще в 1860-1870 гг. разрабатывались и внедрялись рациональные методы обучения профессиям, за что в 1873 г. в Вене на Всемирной выставке была получена медаль «Преуспевания». По свидетельствам печати тех лет США стали первыми применять эту методику. Стоит отметить инженера К. Адамецкого, который стал проводить эксперименты по рационализации трудовых и производственных процессов на металлургических заводах в г.Екатеринослав. Информация о полученных позитивных результатах появилась раньше, чем о достижениях Тейлора. К. Адамецкий одним из первых обратил внимание на важность контроля с целью выявления и определения причин отклонений, а также сформулировал законы организации труда. Проблемами организации труда занимался и Л. Крживицкий, который разработал учение о профессиональных типах и сделал попытку построить карту способностей человека.

В 1921 г. начинается активизация отечественной теории и практики управления, проходят Всероссийские и Всесоюзные конференции по НОТ, выделяются основные направления в научной организации труда. Первое направление возглавил А.К. Гастев, руководивший Центральным институтом труда, который видел основную цель НОТ в максимальном росте производительности

труда при «сохранении здоровья человека», а также выдвинул концепцию «узкой базы», «узкого места» с расширки которого нужно начинать совершенствование управления. Так же, Гастев создал концепцию трудового воспитания и культурных установок, что предполагало уничтожение «стихийной распушенности» человека, которая начинается с физической и бытовой культуры — рационального режима дня, правильного питания, отдыха и движения, затем закрепляется в социально-психологической культуре поведения, искусстве владения собой и своими эмоциями, взаимоотношениях, а результируется в подъеме общей культуры производства. Трудовая культура начинается с постепенного привыкания к единому, выдержанному в течение всего дня темпу. Трудовая выдержка лучше всего складывается при работе операционной и труднее - при монтажной, неповторяющейся или обладающей рваным ритмом.

Второе направление НОТ связано с именем А.А. Богданова (1873-1928), который исходил из необходимости системного подхода к изучению сущности организации, сформулировал принципы организации коллективной работы (противовес специфике тейлоризма). В своей работе «Тектология. Всеобщая организационная наука», написанной в 1912 г., автор пытается отыскать универсальные принципы организации, которые присущи живой и неживой природе. Богдановым был сформулирован универсальный закон тектологии, который действует во всех сферах общественной жизни - «закон наименьших», согласно которому прочность всей хозяйственной цепи определяется слабым звеном.

Идеи А.А. Богданова были использованы в работе О.А. Ерманским и П.М. Керженцевым, которые рассматривали научную организацию труда с учетом психофизиологических особенностей человека. Достаточно неожиданные выводы делает О. Ерманский в своей теории вытеснения человека из сферы непосредственного производства, сущность которой заключается в следующем - «... с повышением технического уровня производства отпадает надобность в управлении людьми, так как они вытесняются из непосредственного производства. Но это очевидное заблуждение»⁶⁸. По мнению О. Ерманского, численность управленцев резко возрастет, что приведет к росту бюрократии на производстве, при этом количество исполнителей, т.е. «живого труда» сократится. В науке управления теория О. Ерманского получила название «индустриальная утопия», которая строилась на надуманных количественных расчетах и абстрактных теоретических рассуждениях, вместо конкретного анализа проблемы.

В качестве альтернативной теории тейлоризма можно рассматривать конструктивизм Н.А. Витке, который принадлежал по своим воззрениям к файолизму и подчеркивал мысль о возрастающей роли человеческого фактора. Именно Витке сделал попытку выделить новую сферу научного знания — социальную инженерию, которая должна включать в себя два взаимосвязанных процесса: научную организацию производственного процесса и научную организацию управления при тесном взаимодействии человека с человеком в трудовом процессе.

Параллельно в стране интенсивно проводились и биопсихологические исследования труда, были созданы специальные лаборатории в Москве и Ленинграде, Харькове, Казани и др. городах. Так вопросами управленческого контроля, совершенствованием организационной структуры, психологии авторитарного руководства зани-

⁶⁴ В. И. Ленин. Полн. собр. соч., 5 изд. М.: Политиздат. Т.23. С. 18.

⁶⁵ В.И. Ленин. Полн. собр. соч., 5 изд. М.: Политиздат. Т.24. С. 369.

⁶⁶ В.И. Ленин. Полн. собр. соч., 5 изд. М.: Политиздат. Т. 36. С. 189-190.

⁶⁷ Там же. С. 141.

⁶⁸ Омаров А., Корицкий Э. Экономические воззрения О.А. Ерманского и его роль в развитии научной организации труда // Социалистический труд. 1987. № 8.

мался Всеукраинский институт труда под руководством Ф.Р. Дунаевского. По своим воззрениям он принадлежал к социальному направлению в научной организации труда и создал свою классификацию функций управления, которая отличалась от схем Файоля и П. Керженцева. В основу классификации был положен принцип структурной роли функций в системе целого и выделено три фазы организационного процесса: инициацию, ординацию, администрацию. В 20-х гг. были проведены исследования, направленные на повышение трудовой дисциплины, которая рассматривалась в качестве неперемного условия нормального функционирования организации. Дунаевский выделял «дисциплину ободряющую» и «дисциплину устрашающую», последнюю рассматривал как признак беспорядка и бессилия руководства и является суррогатом силы, маскирующие ее фактическое отсутствие.

Таким образом, в эти годы выделяются две группы концепций управления: организационно-техническая концепция (А. А. Богданов - концепция «организационного управления», О. А. Ерманский - «физиологического оптимума», А. К. Гастев - концепция «узкой базы», Е. Ф. Розмирович - концепция «производственной трактовки») и социальная (П.М. Керженцева - «теория организационной деятельности», Н. А. Витке - «социально-трудовая концепция», Ф. Р. Дунаевского - концепция «административной емкости»).

В период Великой Отечественной войны и первых послевоенных пятилеток управленческая мысль концентрировалась на оперативном управлении, планировании и учете производства. К концу 1950-ых - началу 1960-ых гг. ситуация в области организационно-управленческих исследований улучшается, стал формироваться понятийный аппарат управленческой науки, утверждаются правовые трактовки, согласно которым «под управлением понималось осуществление властно-организационных функций, обеспечивающих достижение людьми поставленных целей в процессе их совместной деятельности, т.е. управление - процесс функционирования власти».

Во второй половине XX века зарождается несколько научных школ, среди которых школа Московского инженерно-экономического института под руководством О.В. Козловой, где изучается опыт по организации управления за рубежом, используются экономико-математические методы в моделировании экономики и управления. Выходит ряд серьезных монографий по проблемам управления - Г.Э. Слезингера, В.Г. Афанасьева, Д.М. Гвишиани, Г.Х. Попова и др.

Таким образом, наука управления экономикой признавалась частью юридической науки, призванной изучать содержание государственного управления, рациональную организацию аппарата управления, формы и методы его работы. Получили распространение и социально-психологические трактовки содержания теории управления, а также экономические концепции управления. В 1970-е гг. появляется идея комплексного подхода к анализу проблем управления производством, сущность, которого выражается в том, что не допустимо включать теорию управления экономикой в ранг наук, лежащих вне хозяйственных проблем, нельзя уподоблять ее всеобщей организационной науке или кибернетике, имеющих своим предметом организацию вообще. Нельзя также просто сводить ее к какой-либо существующей науке (политэкономии, праву, психологии). Идея комплексной теории управления органически связана с пониманием многомерного, комплексного характера реальной управленческой деятельности, реального менеджмента. Теория управления призвана изучать живую управленческую

деятельность, интегрирующую в себе технические, экономические и социальные стороны, выявлять присущие ей цели, закономерности, принципы.

Начиная с конца 70-х гг., в период застоя, отечественная наука управления становится самостоятельной, но обособленной от внешнего мира, продолжают использоваться факторы «ситуационного подхода» к решению текущих проблем советской хозяйственности. Августовские события 1991 г. ознаменовали собой завершение социалистического этапа не только государственного развития, но очередного этапа эволюции отечественной управленческой мысли. С этого момента она вступает в новый этап развития, который связан с проведением радикальных рыночных реформ и построением принципиально новой системы хозяйственного управления. Все это наложило определенный отпечаток на дальнейшее развитие науки управления. Тем не менее, сумма знаний, наработанная в области менеджмента, как в России, так и за рубежом, за весь период развития экономической мысли постепенно адаптируется к новым условиям хозяйствования, что приводит к созданию нового российского менеджмента, который до сегодняшнего дня находится в стадии формирования и развития.

© Лебединская Л.Ю.

Становление и развитие теоретических представлений о дисциплине труда

Галимов В.А. (Россия, Нижний Тагил)

e-mail: pa3arh@mail.ru

Науч. рук. Аликперов И.М. (Россия, Екатеринбург)

Наука управления всегда была связана с понятием дисциплины. Если в Афинах успешно развивались демократические методы управления, давшие в итоге человечеству высокие образцы культуры и философии, то в другом небольшом древнегреческом государстве - Спарте культивировались тоталитарные методы управления, основанные на жесткой дисциплине и полном подчинении приказам⁶⁹.

Основным методом управления в древнем мире был авторитаризм, основанный на неограниченной личной власти (деспотии Др. Востока, Рима, Византии, абсолютные монархии, политические режимы фашистского типа или культа непогрешимого Вождя). Один из способов управления производственным коллективом, при котором в руках руководителя сосредоточена вся полнота власти, подавляется личная инициатива и самостоятельность персонала. Авторитаризм был средством поддержания жесткой дисциплины и единоначалия применяется в военных структурах и при экстремальных ситуациях.

Ясная и простая структура римской католической церкви, созданная основателями христианства, обеспечила ее успешное функционирование без особых изменений до наших дней.

Дисциплинированность и трудолюбие воспитывались в работающем населении несколькими способами. Представители элиты XVIII века принимали участие в реформировании системы образования, выпускали литературную продукцию - прокламации и листовки, обличавшие нерадивых туеядцев в духе проповеди. Э.П. Томпсон в своей работе «Время, трудовая дисциплина и промышленный капитализм» приводит строки из подобного памфлета, написанного Р. Дж. Клейтоном по заказу чиновников Манчестера в 1775 г.: «Если туеядец пря-

⁶⁹ Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг. 3-е изд., изм. и доп. М.: Норма, 2007.

чет руки за пазухой вместо того, чтобы пустить их в дело; если он проводит свое время в безделье, развращает свое тело ленью и угнетает дух праздностью, то в награду он может ожидать только бедности»⁷⁰.

Английские историки пишут об изменении временной структуры повседневной жизни, где вместе с ежедневными многочасовыми периодами работы появился постоянный «остаток» времени. Этот остаток нужно было как-то использовать. Традиции праздничной культуры предполагали шумную вакханалию с участием всей общины, но такой размах был несовместим с малыми дозами отдыха, которыми располагала семья в Новое время. Следствием рутинизации досуга стала выработка новых способов его проведения, в частности, распространение популярной литературы с рецептами против скуки. Протестантские деятели той эпохи считали, что даже отдых должен быть полезным и рациональным: так, согласно учению квакеров, «цветы удовольствия можно собирать только на полях долга».

В целях повышения трудовой дисциплины и трудолюбия работодатели начали искоренять снесту и сокращать любые перерывы в работе. Желая маркировать рамки трудового дня, они устанавливали специальные часы на месте производства. Вводились меры трудового контроля - такие, например, как система штрафов за опоздания, прогулы и прочие нарушения.

Промышленные предприятия XVIII-XIX вв. отличались жесткой, почти армейской дисциплиной, длительным рабочим днем и атмосферой зависимости и принуждения. Занятость работников на заводе была долгосрочной, в большинстве случаев - пожизненной. В Англии отношение населения к наемному заводскому труду было резко отрицательным: общественное мнение сравнивало фабрики с работными домами, и люди всеми силами стремились избежать попадания туда и уберечь своих детей от подобной участи. Поэтому заводской труд стал уделом наименее обеспеченных слоев населения.

В современном обществе привычка к регулярно-му труду столь сильна, что в случае потери работы многие люди страдают от неспособности найти себе занятие и заполнить свой день. Труд является основным способом управления временем. Исследования показывают, что отсутствие работы зачастую разрушает индивидуальное чувство времени: человек становится непунктуальным, теряет способность планировать.

Вместе с тем, вторая половина XX века привнесла новые изменения в трудовую этику. Труд из обязательного компонента жизни человека стал его правом: праздность не только не преследуется по закону, но в целом и не осуждается современным обществом.⁷¹

Жесткое, репрессивное управление трудом отсутствует в прошлом. Протест западного общества против дисциплины и контроля над личностью выразился, например, в движении хиппи в США, в восстаниях французских студентов в 60-е гг., и т.д. На смену долгосрочному трудоустройству, взаимно ограничивавшему мобильность работников и работодателей, приходят гибкие, краткосрочные формы занятости, во многом рассчитанные на доверие и внутренний локус контроля участников трудового договора.

В XX веке в менеджменте сложилось несколько школ, взаимосвязь которых создает высокоэффективный

менеджмент. Каждая из школ является той нитью, которая создает прочность в науке менеджмента. Современное управление дисциплиной труда вобрало в себя и продолжает развивать и углублять все лучшие идеи и достижения школ по данной проблеме.

Основы управления дисциплиной труда были заложены Ф. Тейлором. П. Друкер писал: «Тейлоризм - это скала, на которой мы воздвигаем нашу дисциплину».

Школа научного управления (1885-1920), созданная Ф. У. Тейлором, заложила основы управления дисциплиной труда. Ф. Тейлор, инженер-практик и менеджер, разработал систему организационных мер: хронометраж, инструктивные карточки, методы переобучения рабочих, плановое бюро, сбор социальной информации. Это сформировало определенный стиль руководства, правильную систему дисциплинарных санкций и стимулирование труда.

Административная, или классическая школа управления (1920-1950), создатели которой имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе, уделяли большое внимание проблемам управления. Г. Эмерсон в своем главном труде и «Двенадцать принципов производительности» (1911) рассматривает и формулирует принципы управления предприятиями. В этот период Эмерсон Г. обосновывает свои принципы примерами не только промышленных организаций. Таким принципом является дисциплина труда - подчинение всех членов коллектива установленным правилам и распорядку⁷².

Школа человеческих отношений (с начала 1950-х гг. до настоящего времени) уделяла большое внимание психологии поведения работников, учета мотивационных стимулов в формировании требуемой дисциплины труда. Известный закон Р. Иеркса - И. Додсона устанавливает оптимальную зависимость строгости наказания от тяжести проступка и показывает, что строгость наказания разумна до определенного, зависящего от психологических особенностей личности предела. После оптимальной величины наказание не оказывает на человека стимулирующего воздействия, более того - наступает спад, деятельность человека становится все менее эффективной. Разумная мера наказания зависит от многих факторов, среди которых в первую очередь следует учитывать сложность задания, при выполнении которого была допущена ошибка, систематичность и тяжесть проступков, отношение коллектива к личности и проступку провинившегося, а также его психические и интеллектуальные особенности. Ясно, что чем ответственнее, сложнее было выполняемое задание, тем менее строгим должно быть наказание - ведь исполнитель имеет право на ошибку, особенно если она не содержала злого умысла или служебной халатности. Стереотипная негативная реакция начальника на постоянные нарушения дисциплины или повторяющиеся ошибки подчиненного (опоздания, появления на работе в нетрезвом виде, халатность и т.п.) в итоге притупляет реакцию на многократные наказания. Печальный опыт английских школ, где еще до недавнего времени применялась порка провинившихся учеников, показывает, что наказанию розгами подвергались чаще всего одни и те же дети.

Наукой и искусством управления разработаны практические рекомендации по решению такой сложной психологической и управленческой проблемы, как применение наказания, следует всегда помнить, что наказание - это в первую очередь мера воспитания и сплочения

⁷⁰ Цит. по: Окольская Л. А. Эволюция трудовых ценностей и норм в Западной Европе // Социологические этюды: сб. ст. аспирантов / Под общ. ред. М.К. Горшкова. Сост. Т.Н. Короткова, Л.А. Окольская. М., 2006.

⁷¹ Магун В.С. Российские трудовые ценности: идеология и массовое сознание // Мир России. 1998. № 4.

⁷² Менеджмент. Вызовы XXI века. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2012.

коллектива. Понимание и поддержка коллективом справедливого решения о наказании весьма желательны.

В рамках школы человеческих отношений благодаря Дугласу Макгрегору существует два представления о поведении подчиненных с точки зрения его оценки руководителем. Один взгляд на нерабочие аспекты взаимоотношений между руководителем и подчиненными он условно назвал теорией X, а другой - теорией Y. Методы управления персоналом в рамках теории X имеют свои достоинства: авторитарное руководство обеспечивает выполнение большего объема работ и в более сжатые сроки. Теория Y опирается на веру в моральный потенциал человека. Если имеются факты антиобщественного поведения подчиненных, недобросовестности, нарушений трудовой дисциплины или техники безопасности, то руководитель вынужден применить систему санкций и заставить уважать принятые обязательства, а это противоречит принципам демократии и теории Y. Теория трудовой мотивации Д. Макгрегора является своеобразным синтезом учения Э. Мэйо и авторитарных методов управления и во многом поддерживает прагматические позиции Ф. У. Тейлора. В соответствии с теорией Y Макгрегора, при демократическом стиле управления основная функция руководителя - координация и ненавязчивый контроль, дисциплина базируется на сознательности работников, а не на страхе перед начальником.

Таким образом, анализ процесса развития научных представлений о дисциплине труда и ее роли в управлении позволяет сделать следующие выводы. На смену жестоким методам управления дисциплиной труда в современном мире приходит комплексный подход: сочетание этических принципов в управлении и рационального подхода к решению проблем регулирования дисциплины труда.

Поддержание дисциплины труда - это сложная психологическая и управленческая проблема. Методы поддержания дисциплины труда - авторитарные, демократические - определяются стилем управления в организации, ценностями.

В России в начале XX в. зарождение в 1917 г. государства, основанного на диктатуре одного класса, привело к созданию новых принципов управления, внедрения трудовой дисциплины, организации труда и его стимулирования. Человечество обогатилось результатами этого небывалого по масштабам и жестокости социального эксперимента, за который мы заплатили миллионами жизней, унижением и нищетой.

Трудовая дисциплина в советское время получила весьма широкое толкование как главный способ мотивации труда, включая широкий спектр обязательств со стороны рабочих: а) активное и добросовестное отношение к работе; б) заботу о машинах и оборудовании; в) соблюдение распорядка и правил на производстве; г) борьбу с прогулами и опозданиями и пр.⁷³

Особенности управления дисциплиной труда определяются наряду с организационной культурой и национальными особенностями управления.

Российская философия управления персоналом весьма многообразная и включает в себя ряд черт, присущих перечисленным типам. Она, в первую очередь, зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей, а также от размеров организации. Крупные организации сохраняют традиции строгой дис-

циплины, коллективизма, социальных гарантий, повышения уровня жизни.

Любопытный вывод, важный для многих предприятий нашей страны, делается В. И. Кноррингом из анализа характера взаимодействия персонала и руководителей современных американских и японских фирм: работники, исповедующие ислам, по своему отношению к работе близки к японскому виду, они склонны к общинному, групповому стандарту поведения, предполагающему авторитарное руководство при достаточном уровне управляемости и трудовой дисциплины.⁷⁴ Производственные коллективы нашей страны преимущественно интернациональны по своему составу, их руководители должны обладать достаточно высокой культурой, образованием и понимать необходимость учитывать национальные особенности при общении с представителями различных этносов по проблемам дисциплины.

По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Йосихара,⁷⁵ есть шесть характерных признаков японского управления. Для него характерен иной подход к формированию дисциплины труда в организации. Он полагает, что гарантия занятости и создание обстановки доверительности дает возможность количественного увеличения управленческих ресурсов, с одной стороны, и сознательного направления вектора их активности на цели более значимые, чем поддержание дисциплины.

Формированию дисциплины труда так же, по мнению японских менеджеров, является ротация кадров. Ротация персонала - регулярная смена (один раз в несколько лет) рядовыми и руководящими работниками своего места работы внутри фирмы. Меняется не только должность, но и подразделение. Ротации персонала уделяется большое внимание, поскольку, по мнению японских специалистов, длительное пребывание работника на одной и той же должности вызывает потерю интереса к работе, снижение уровня ответственности и исполнительской дисциплины.

Средством управления дисциплиной, по мнению японских специалистов и управляющих-практиков, являются кружки качества. Кружки качества имеют цель - организация самоконтроля на рабочем месте.

Современные российские исследователи Виханский О. С. и Наумов А. И. рассматривали трудовую дисциплину как основу научения работника поведению в организации и формирования преданного и дисциплинированного члена организации.⁷⁶

Анализируя исторические этапы науки управления персоналом, Кибанов А. Я. также уделяет внимание проблемам дисциплины труда. Автор выделяет два периода в развитии управления персоналом в организациях развитых стран мира, когда дисциплине труда уделялось повышенное внимание (табл. 1).

Таблица 1 - Характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира

Период	Основной объект управления	Доминирующие потребности	Ведущие направления управления
До 1900 г.	Технология производства	Интересы персонала практически не учитывались	Поддержание дисциплины труда

⁷³ Соколов А.К. Советская политика в области мотивации и стимулирования труда (1917 - середина 1930-х годов) // Экономическая история обозрение. Вып. 4. Под ред. Л.И. Бородкина. М., 2000.

⁷⁴ Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: учеб. для вузов / В.И. Кнорринг; [вступ. ст. О.Д. Проценко]. 3-е изд., изм. и доп. М.: Норма, 2004.

⁷⁵ Йосихара Хидеки. Управление производством за рубежом (на примере Японии) // URL: <http://www.xserver.ru/user/uprzt/>

⁷⁶ Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. 5-е изд., стер.; Виханский О.С., Наумов А.И.; ИНФРА-М, 2012.

Период	Основной объект управления	Доминирующие потребности	Ведущие направления управления
1900-1910 гг.	Безопасность и условия труда персонала	Безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы	Обеспечение безопасных условий, организация труда
1910-1920 гг.	Эффективность производства	Повышение зарплат на основе более высокой производительности	Мотивация и обучение, стимулирование высокой производительности
1920-1930 гг.	Индивидуальные особенности работников	Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ	Разработка психологических тестов, опросы, учет предложений работников при проектировании работ
1930-1940 гг.	Профсоюзы, социальное партнерство	Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями	Организация взаимодействия и сотрудничества на производстве
1940-1950 гг.	Экономические гарантии и социальная поддержка	Гарантии экономической и социальной безопасности	Организация пенсионного обеспечения
1950-1960 гг.	Человеческие отношения	Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины	Подготовка управленческого персонала с учетом изменения его роли в организации, коллективные формы организации
1960-1970 гг.	Сотрудничество, развитие и углубление партнерства	Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности
1970-1980 гг.	Перемена труда	Соответствие содержания работ изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе	Чередование работ, развитие коллективных форм организации труда
1980-1990 гг.	Движение персонала	Надежная гарантия занятости в период экономического спада	Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках работы
1990-наст. время	Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала	Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства	Стратегическое управление и планирование трудовых ресурсов, расширение гарантий занятости, переподготовка, создание гибких форм вознаграждений, участие в доходах и капитале

Разрабатывая основу профильного метода подбора и расстановки работников, Кибанов А. Я. составляет каталог характеристик - требований, предъявляемых к человеку в зависимости от выполняемой им работы. Среди показателей, характеризующих работника, автор выделяет показатели дисциплинированности: 1) работник

систематически допускает нарушение трудовой или технологической, или исполнительской дисциплины; 2) работник иногда допускает нарушение трудовой или технологической или исполнительской дисциплины; 3) работник дисциплинирован.

Итак, можно говорить о том, что теоретические представления об управлении дисциплиной труда развивались в направлении анализа организационных и культурных факторов, определяющих ее особенности, а также способов, инструментов управления. В то же время не уделяется должного внимания такому социально-психологическому фактору, как стиль управления и его влияния на дисциплину труда.

На наш взгляд, характер фактической трудовой дисциплины определяется природой регуляторов, обеспечивающих следование установленным правилам поведения, благодаря которому в организации поддерживается порядок, необходимый для ее устойчивого функционирования. В свою очередь, природа регуляторов поведения персонала зависит от доминирующего стиля руководства. Конечно, нужно отметить, что характер отношения руководителей к нарушениям трудовой дисциплины зависит не только от содержания трудового процесса, его напряженности и технологического ритма, но и личностных особенностей и практикуемого стиля руководства. Поэтому нами было проведено исследование на производственного подразделения машиностроительного предприятия.

Открытое акционерное общество «НПК «Уралвагонзавод», созданное на базе государственного предприятия, сохраняет прежние традиции управления, характеризующиеся строгой дисциплиной, коллективизмом и хозяйственностью. Миссия предусматривает повышение «рост удовлетворенности потребителей, качества жизни сотрудников». На предприятии преобладает более мягкая «благожелательная» разновидность авторитарного стиля. Руководитель относится к подчиненным уже снисходительно, по-отечески, иногда интересуется их мнением. Но даже в случае обоснованности высказанного мнения, может поступить по-своему, делая это зачастую демонстративно, чем значительно ухудшает морально психологический климат в коллективе. При принятии решений он может учитывать отдельные мнения сотрудников и дает определенную самостоятельность, однако под строгим контролем, если при этом неукоснительно соблюдается общая политика фирмы и строго выполняются все требования и инструкции. Авторитарный руководитель требует строго соблюдения дисциплины, инструкций и стандартов, уделяет много времени ее поддержанию. Угрозы наказания, хотя присутствуют, но не преобладают.

Претензии авторитарного руководителя на компетенцию во всех вопросах порождают хаос и, в конечном счете, влияют на эффективность работы. Такой начальник парализует работу своего аппарата. Он не только теряет лучших работников, но и создает вокруг себя враждебную атмосферу, которая угрожает ему самому. Подчиненные зависят от него, но и он во многом зависит от них. Недовольные подчиненные могут его подвести или дезинформировать.

Для анализа организационного поведения в рамках корпоративных ценностей, стиля руководства трудовым коллективом (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева «Методика определения стиля руководства трудовым коллективом») автором было проведено социологическое исследование на базе цеха 561 металлургического производства, который характеризуется наиболее высокими показателями нарушений трудовой дисциплины (табл. 2). В результате проведенного исследования можно сделать

вывод, что руководство отдела сочетает в себе авторитарные и либеральные приемы. Авторитарность преобладает, отсутствует демократический компонент.

Таблица 2 - Стиль руководства в цехе №561

	Авторитар- ный компонент	Либераль- ный компонент	Демократи- ческий компонент
Высшее руководство цеха	13	3	0
Среднее звено руко- водителей	9	4	2
Средний балл	11	4	1

Таким образом, мы видим, что руководители цеха 561 придерживаются авторитарного стиля руководства, который характеризуется следующими чертами: деловые, краткие распоряжения; запреты без снисхождения, с угрозой; четкий язык, неприветливый тон; похвала и порицание субъективны; эмоции не принимаются в расчет; позиция руководителя - вне группы.

Таким образом, основой управления дисциплиной в ОАО «НПК «Уралвагонзавод» является сосредоточение всей власти и ответственности за трудовую дисциплину в руках руководителя, что дает ему преимущество в установлении целей и выборе средств их достижения. Последнее обстоятельство играет двоякую роль в возможности достижения эффективности.

Данное исследование позволило показать важность использования теоретических представлений о дисциплине труда и методах ее поддержания. Оно свидетельствует о необходимости использования научно-обоснованных методов и инструментов поддержания дисциплины труда и негативном влиянии только авторитарных методов руководства на организационное поведение работников.

© Галимов В.А.

Методология проектирования национальных образовательных систем подготовки менеджеров

Повышение эффективности и качества профессионального образования

Швец И.Ю. (Россия, Москва)
e-mail: irina-shvets@yandex.ru

Образование является социальным феноменом, основанном на знаниях, представляет собой совокупность внутрисистемных элементов, органически сочетающихся между собой, и внешних взаимосвязей системы образования и общества и является компонентом системы воспроизводства знаний. Высшее образование представляется как процесс, как результат и как образовательная система, функционирующая в инновационном образовательном пространстве, представляющем собой динамическое единство субъектов образовательной деятельности и системы их взаимоотношений. Также высшее учебное заведение является инновационно-ориентированной микроэкономической системой, в которой происходят генерация, трансфер, диффузия и интеграция знаний, представляющая собой важнейшую часть национальной и региональной инновационных систем, результатами функционирования которой являются: подготовка инновационно-ориентированных специалистов, создание различного рода инноваций и объектов интеллектуальной собственности. Отдельные аспекты развития образования в современном обществе: природа знаний и управление ими, управление интеллектуальным капиталом, экономические аспекты производства и использования знания как хозяйственного ресурса, глубоко исследуются в трудах ученых Э. Брукинга⁷⁷, А. Виндинга⁷⁸, П. Друкера⁷⁹, Кадомцева⁸⁰, В.С. Климова⁸¹, А. Космина⁸², Э. Лоренца⁸³, М. Поланьи⁸⁴, В. Супруна⁸⁵, Ю. Швеца⁸⁶, Л. Шемятихиной⁸⁷.

Целью данной статьи является определение факторов повышения эффективности и качества профессионального образования.

В сфере образования и профессионального обучения можно выделить несколько направлений: непрерывное обучение, профессиональные квалификации, включая прогнозирование и анализ спроса, ресурсы и финансирование.

В рамках этих направлений в сферу интересов социальных партнеров входят вопросы: профессионального обучения, определения содержания профессионального образования и повышения качества учебных планов и программ, определения условий и целей разработки профессиональных квалификаций и базовых профессиональных умений, осуществления профессиональной ориентации, продолжительности обязательного обучения, подготовки преподавательского состава, организации и осуществлении производственного обучения, обеспечения занятости, организации и функционирования системы дальнейшего обучения и его доступности и обеспечения законодательного закрепления всех выше перечисленных вопросов. Важным условием для устойчивого и качественного развития профессионального образования является институционализация социального партнерства и наличие соответствующей нормативно-правовой базы.

Развитие системы профессионального образования в части развития социального партнерства, сетевого взаимодействия и системы непрерывного образования включает, в себя: развитие и совершенствование договорных и организационных форм социального партнерства; разработку/внедрение новых методов взаимодействия образовательных учреждений и социальных партнеров учреждений профессионального образования, органов власти и работодателей; дальнейшее развитие моделей и методов сетевого взаимодействия учреждений профессионального образования (широкое распространение сетевого взаимодействия учреждений профессионального образования разного уровня подчиненности на региональном и межрегиональном уровнях в целях эффективного использования ресурсов и повышения качества профессионального образования); развитие методической базы непрерывного образования.

Особого внимания заслуживает формирование консорциумов организаций профессионального образования и науки, создания сетей и интеграции вузов и образовательных учреждений начального и среднего профессионального образования.

В качестве препятствий, стоящих на пути масштабного внедрения данных модернизационных процессов, можно назвать следующие: «конфликт интересов» бизнеса и образования, в частности, стремление образовательных организаций сохранить автономное от рынка труда функционирование при возрастании доли государственных расходов на образование; одновременно бизнес стремится минимизировать финансовое участие в развитии профессионального образования в условиях его слабой управляемости и непрозрачности результатов; дегенерирующий характер развития системы профессионального образования по отношению к потребностям развивающейся экономики, что связано с доминированием государственного участия в управлении профессиональным образованием; нехватка современных управленческих кадров, способных обеспечить эффективное развитие профессионального образования; замедление экономического роста в связи с внутренним и мировым кризисом.

⁷⁷ Брукинг Э.П. Интеллектуальный капитал. Ключ к успеху в новом тысячелетии // URL:

<http://www.ekon.orglib.ru/bgl/9908.html>

⁷⁸ Vinding A. L. Human Resources; Absorptive Capacity and Innovative Performance. Product Innovation, Interactive Learning and Economic Performance/ A. L. Vinding, J. L. Christensen, B.-Å. Lundvall. Oxford, Elsevier Ltd., 2004. 259 p.

⁷⁹ Друкер П. Эффективное управление / Пер. с англ. М. Котельниковой. М.: Астрель, 2004. 284 с.

⁸⁰ Кадомцева В.А. Интеллектуальный потенциал в системе факторов экономического роста в странах ЕС. М.: Масс-Пресс, 2007. 26 с.

⁸¹ Климов С.М. Интеллектуальные ресурсы общества. СПб.: СПбБВЭСЭП, 2002. 199 с.

⁸² Космин А.Д., Космина Е.А. Интеллектуальный потенциал общества: формирование, оценка, эффективность использования. М.: Экономика, 2004. 318 с.

⁸³ Lorenz E. Organizational forms and innovative performance: a comparison of the EU-15/ F. Lorenz, A. Valeyre. B.-Å. Lundvall. Oxford University Press, 2006. 186 p.

⁸⁴ Поланьи К. Великая трансформация: политические и экономические истоки нашего времени. СПб.: Алетейя, 2002. 314 с.

⁸⁵ Супрун В.А. Интеллектуальный капитал – главный фактор конкурентоспособности экономики в XXI веке. М.: КомКнига, 2006. 192 с.

⁸⁶ Швец И.Ю. Швеца И.Ю. Социальная и гуманитарная политика Украины: учеб. пособие // Симферополь: ДИАП, 2013. 207 с.

⁸⁷ Шемятихина Л.Ю. Проблемы профессионального обучения менеджеров в России и перспективы развития теории российского менеджмента // Современные наукоемкие технологии. 2007. № 11. С. 64-67.

Для повышения эффективности и качества профессионального образования первостепенное значение имеют несколько факторов.

Во-первых, развитие системы повышения квалификации и подготовки педагогических кадров.

Сегодня обязательное прохождение программ повышения квалификации педагогов профессионального образования предусмотрено не реже одного раза в 5 лет. В большинстве случаев продолжительность таких курсов не превышает 72 часов, их актуальность и результативность отслеживается только самими поставщиками образовательных услуг, внешняя оценка, как правило, не проводится. В то же время, опыт ведущих предприятий, особенно активно внедряющих инновационные разработки, показывает, что для эффективной работы в постоянно развивающейся конкурентной среде работники проходят повышение квалификации один-два раза в год по модульным образовательным программам. Для этого организацию повышения квалификации необходимо перевести на модульно-кредитные принципы и персонализированные финансовые механизмы.

Одним из эффективных инструментов стимулирования преподавателей к профессиональному развитию станет совершенствование аттестационных требований к учреждениям профобразования в части профессиональной квалификации преподавателей, эффективности не только образовательной, но и научной и инновационной деятельности.

Прямое влияние на качество профессионального образования оказывает решение проблемы привлечения молодежи в сферу науки, образования, высоких технологий и закрепления ее в этих сферах.

Во-вторых, реализация модульных программ, ориентированных на результат.

Модульные программы позволяют оперативно вводить новые образовательные модули по актуальным и перспективным вопросам и направлениям развития технологий и тем самым обеспечивают опережающий характер профессионального образования и гибкий диапазон возможностей для профессионального роста, адаптацию к изменяющимся условиям и переобучение в случае устаревания каких-либо профессий или специальностей.

Динамика изменений рынка труда, индивидуализация образовательных траекторий требует различных по уровню и направленности образовательных программ, увеличения возможности выбора, формирования открытого рынка образовательных программ и модулей вместо заранее установленного набора дисциплин.

С учетом этого требований было бы важно разработать и реализовать программы прикладной магистратуры, которая в большей степени ориентирована на потребности работодателей и реализуются совместно учреждениями высшего профессионального образования. Эксперимент позволит выработать новые формы и методы организации образовательного процесса, позволяющие готовить квалифицированные технические кадры с современными компетенциями, востребованные на инновационных высокотехнологичных производствах.

Внедрение модульных программ предполагает разработку индикаторов, характеризующих учебные модули, составляющие образовательные программы, и разработку на базе индикаторов стандартов образовательных программ, по результатам освоения которых присваивается квалификация определенного уровня.

В-третьих, формирование и дальнейшее развитие независимой общественно-государственной системы оценки и мониторинга качества образования, в основу которой положено единство процедур оценивания, при-

званное обеспечить защиту всех потребителей на рынке образовательных услуг. Государство уже не может и не должно единолично контролировать качество образовательных программ.

Компетентностный подход требует соответствующего обновления системы оценки результатов освоения и качества реализации образовательных программ. Направления развития такой системы:

- совершенствование объективных процедур внешнего независимого тестирования по результатам законченного общего образования и распространение аналогов на некоторые другие уровни образования;

- стимулирование качественной общественно-профессиональной оценки результатов образования, аккредитации программ, аттестации и сертификации выпускников, ее признание и учет в рамках государственных процедур оценки качества;

- расширение участия страны в современных международных сопоставительных исследованиях качества образования;

- через развитие системы государственно-общественного управления учреждениями профобразования, совершенствование состава и расширение полномочий их управляющих органов, внедрение эффективных процедур их осуществления.

В-четвертых, развитие и внедрение рамки квалификаций, принципы устройства и функционирования которой должны отвечать общеевропейским договоренностям.

В-пятых, такие поддерживающие инструменты, как украинская система учета и накопления зачетных единиц, адаптированная к национальной системе образования и совместимая с аналогичными европейскими системами ECTS и ECVET, а также национальная система сертификации квалификаций;

В-шестых, разработка единой для всех уровней образования украинской системы классификации образовательных программ как условие обеспечения подлинных академических свобод образовательных учреждений и функционирования национальной системы образовательной статистики, позволяющей анализировать спрос и предложение на рынках труда и образовательных услуг.

В-седьмых, на всех уровнях образовательной системы должна быть обеспечена инновационная образовательная среда, доступ к образовательным ресурсам, прежде всего, в форме общедоступных национальных библиотек, электронных образовательных ресурсов на основе отечественных разработок и локализации лучших образовательных ресурсов со всего мира. Необходимые изменения в части информационной и профессиональной компетентности внесены в обновленные квалификационные характеристики должностей работников образования и положены в основу обновления системы повышения квалификации, аттестации педагогических кадров, а также образовательных стандартов педагогического образования.

Выводы: среди задач, направленных на повышение эффективности и качества профессионального образования, в ближайшем будущем планируется:

- повысить качество кадрового состава системы образования. Предполагается дальнейшее совершенствование отраслевой системы оплаты труда педагогических работников. Важным элементом улучшения качества кадрового корпуса должна стать модернизация системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников образования. Создаются условия для развития менеджерского слоя в системе образования, повышения квалификации и переподготовки действующего управленческого персонала среднего звена;

- учреждениям профессионального образования предстоит на основе имеющегося опыта внедрения новых условий планомерно совершенствовать собственные системы оплаты труда, повышая их стимулирующий и мотивирующий характер в соответствии с задачами инновационного развития, в том числе, через пересмотр критериев и процедур распределения стимулирующих выплат, формирования стимулирующего фонда;
- распространить практику использования таких форм общественного участия в управлении образованием, как попечительские и наблюдательные советы, что позволит усилить контроль за расходованием бюджетных средств и таким образом – способствовать снижению инвестиционных рисков при инвестировании в образовательную сферу;
- создать условия для обеспечения большей прозрачности процессов финансово-хозяйственного управления образовательными учреждениями;
- разработать и ввести в действие механизмы и формы публичной отчетности о работе учебных заведений всех уровней образования, развивать независимые формы контроля (аудита) их деятельности;
- создать современную систему мониторинга и статистики образования в соответствии с международными стандартами.

Областями социального партнерства в сфере профессионального образования должны стать: разработка политики в области профессионального образования, разработка профессиональных стандартов и стандартов профессионального образования и обучения – на отраслевом уровне, анализ и мониторинг рынка труда, прогноз спроса и предложения на рынке образовательных услуг, определение направлений развития профессиональных квалификаций и базовых умений, участие в разработке стратегии регионального социально-экономического развития, осуществление сбора и анализа информации о развитии рынка труда, разработка содержания программ обучения и требований к оценке компетенций и участие в оценке учебных заведений и итоговой оценке выпускников, предоставление мест для производственной практики, организация стажировок и повышения квалификации преподавателей на предприятиях, развитие системы переподготовки или повышения квалификации работников предприятий в учебных заведениях, совершенствование профориентационной работы, развитие обучения на предприятии, мобилизация финансовых и материально-технических ресурсов и контроль за их использованием, участие в управлении учебными заведениями.

© Швец И.Ю.

Образовательное общество на пути к единому европейскому образовательному пространству

Швец Ю.Ю. (Россия, Москва)

Трансформация украинского образования рассматривается в контексте Болонских деклараций. Отмечается, что Болонский процесс является уже не просто проектом международного сотрудничества в определенной сфере, а превратился во внутреннюю реформационную необходимость национальной системы образования.

Украинское высшее образование действует в новых условиях, характеризующихся глобализацией, новыми коммуникационными технологиями, растущей конкуренцией и коммерциализацией. Развитие современных образовательных систем сегодня представляет собой целостный процесс непрерывного изменения и развития составляющих их элементов с направленностью на инте-

грацию национальных систем в единое мировое образовательное пространство. Интеграция украинской высшей школы в мировое образовательное пространство, ставшая возможной вследствие формирования открытого общества в Украине, предполагает активное участие украинских вузов в международном рынке образовательных услуг, научно-исследовательских программах, обучение в украинских учебных заведениях и филиалах украинских вузов значительного контингента иностранных студентов по приоритетным направлениям науки и техники. Реализация этой задачи требует проведения последовательной и целенаправленной работы по созданию имиджа украинского высшего образования, привлекательного для иностранной молодежи, профессионалов и политиков, информированию мировой общественности о достижениях украинской системы высшего образования, рейтинге российских вузов в мировой табели о рангах, возможных направлениях и финансовых условиях обучения в них иностранных граждан.

Основной целью статьи является представление Болонского процесса как внутренней реформационной необходимости национальной системы образования, использования потенциала которой способно привести ее к реальному, а не мнимому и административно имитируемому общественным трансформациям и модернизации.

Образование в современном мире в своем системном измерении не может существовать вне процессов постоянной модернизации и трансформации, ведь именно образовательная среда является предвестником ключевых социальных изменений, которые динамично происходят в рамках информационной цивилизации, постоянно стремится к цивилизации знания и гуманизма. В национальных обществах, находящихся через определенные исторические обстоятельства на трансформационном уровне развития, образовательные системы играют роль основного создателя ключевых социально-мировоззренческих, ценностных ориентаций, по которым в дальнейшем будет такое общество развиваться. Украина сегодня находится на этапе цивилизационного выбора определяя дальнейшее развитие всей страны. Таким образом, трансформация, унификация, модернизация украинского образования являются процессами, которые значительным образом влияют на общественное и национальное сознание народа, нуждаются как в социально-философском, так и системно-структурном анализе.

Остановимся на концептуально-теоретическом анализе данных процессов и определении их характерных особенностей и приоритетных направлений более подробно.

Образование как социальный институт, определяющий когнитивно-аксиологические приоритеты общественного и личностного развития, имеет исключительные социально-формовочные и человеческие возможности, находясь в особом опережающем положении к другим социальным подсистемам. Поэтому развитие и модернизация образовательной системы Украины, а также выбор их магистрального направления определяют то, в каком направлении развиваться все национальное общество, государство и местные общины. «Образование должно стать основным генератором социальных ценностей и ориентаций деятельности для каждого отдельного человека и для общества в целом, что осуществляет опережающее проектирование социальных реальностей на много лет вперед. Иначе говоря, потенциальные возможности развития человечества, прежде чем актуализироваться в реальных социальных структурах, должны быть спроектированы в рамках системы образования и реализованы в ценностных ориентациях, когнитивных способностях и мотивах поведения людей, создавать эти соци-

альные реалии»⁸⁸. Осознание этого принципа первичности образования относительно других социальных процессов и преобразований чрезвычайно актуализирует вопрос выбора модернизационных перспектив национальной украинской системы образования, вектора ее дальнейшего развития и определения его мировоззренчески-ценностных приоритетов.

На сегодня, казалось бы, окончательно ясно, что на пути преобразований в образовательной среде нашей страной сделан выбор в пользу европейской интеграции как на структурно-организационном, так и на ценностно-методологическом уровнях. «Путь европейской и мировой интеграции, избранный Украиной, обуславливает необходимость интенсивных изменений в политической, экономической и социальной жизни нашего государства. Именно поэтому последние годы происходят реформаторские процессы в сфере образования, направленные на достижение уровня лучших мировых стандартов»⁸⁹. Вместе с тем нельзя не заметить то, что эффективность таких процессов реформирования по разным причинам не соответствует поставленным целям и ожиданиям, которые возлагаются на евроинтеграцию украинской национальной системой образования. Это чрезвычайно актуализирует из года в год теоретический анализ причин недостаточной эффективности осуществления европейских стремлений наших педагогов, а также тех последствий, к которым приводят процессы трансформации, унификации и модернизации национального образования на пути к единому европейскому образовательному пространству.

Обратимся к рассмотрению ключевых процессов и этапов их внедрения, касающихся систематического стремления украинского образовательного сообщества в европейские и мировые организации, нормирующие многостороннее сотрудничество в образовательной сфере. Важно, на наш взгляд, выделить при этом такие явления, как Лиссабонская конвенция и Болонский процесс, в рамках которых Украина пытается себя позиционировать как активный субъект многостороннего международного сотрудничества в области образования. В 1997 году под эгидой Совета Европы и ЮНЕСКО была разработана и принята Лиссабонская конвенция о признании квалификаций, принятых в системе высшего образования Европы. Эта конвенция зафиксировала договоренности относительно ключевых терминов, с помощью которых описываются модели высшего образования в европейском пространстве. «Она определила компетенцию государственных органов, основные принципы оценки квалификации в период обучения, согласовала механизмы признания уровня высшего образования. Как отмечается в конвенции, большое разнообразие систем образования в европейском регионе отражает его культурное, социальное, политическое, философское, религиозное и экономическое многообразие, которое составляет исключительные достижения каждой страны и требует всяческого уважения, поскольку обеспечивает возможности использования этого многообразия, облегчает доступ граждан к образовательным ресурсам других государств»⁹⁰. Эту конвенцию подписали 43 страны, большинство которых позже сформулировали принципы Болонской декларации.

Лиссабонский договор декларирует наличие и ценность разнообразных образовательных систем и ставит целью создания условий, при которых большое количество людей, воспользовавшись всеми ценностями и достижениями национальных систем образования и науки, которые станут более мобильными на европейском рынке труда. Мировоззренческие принципы Лиссабонских договоренностей, таким образом, имели два важных культуросоставляющих и гуманистических измерения, а именно: во-первых, признание поликультурности и разнообразия национальных систем образования, что исключало возможность их чрезмерной унификации в условиях взаимного признания качества и конкурентоспособности, а во-вторых, создание возможности для каждого отдельного человека как субъекта образовательного пространства определенной страны, реализовывать себя или в образовательном, или в профессиональном плане в любом другом национально-культурной среде, тем самым обогащая свои культуросоставляющий, самоидентификационный и компетентностного умения и способности.

В исторической перспективе можно говорить о том, что Болонский процесс, зародившись на рубеже тысячелетий, стал логическим продолжением Лиссабонских договоренностей в области признания образовательных квалификаций и одновременно расширением возможностей образовательной и исследовательской мобильности для личностного саморазвития. Хотя, по нашему мнению, процесс европейской интеграции в сфере образования достигает еще середины прошлого века, когда в Европе, особенно в европейской университетской среде, которая исторически всегда составляла определенную целостность, где зарождались и воплощались в конкретные договоренности идеи об общности, содержательное и качественное единство образовательного пространства.

Необходимо говорить о двух больших современных исторических этапах интеграции европейского образования в определенную целостность: первый - во времена холодной войны, когда в настоящие связующие процессы были включены страны Западной Европы, и второй - последние годы прошлого века и первое десятилетие нынешнего, когда круг субъектов европейского интеграционного процесса в области образования значительно расширился, что, одной стороны, привело к его ослабления и определенной размытости, а с другой - к усилению его культурно-творческого потенциала из-за увеличения уровня социокультурного многообразия.

Болонский процесс стал своеобразным содержательным итогом указанных нами тенденций, которые выражали желание европейского образовательного и исследовательского сообщества к единству в многообразии, а также значительного расширения европейского образовательного клуба после падения «железного занавеса». Европа стремилась и стремится к целостному самоопределению при условии поддержания социокультурного разнообразия, способствует и евроинтеграционным стремлением Украины, исторически, особенно в образовательной сфере, является неотъемлемой составляющей европейского сообщества народов.

Под «Болонским» понимают процесс формирования странами Европы единого образовательного пространства. Поскольку европейские образовательные системы далеки от единообразия, создание зоны европейского высшего образования требует их гармонизации, унификации и сопоставимости. Это возможно при условии структурных преобразований европейских образовательных систем с сохранением их национальных особенностей.

⁸⁸ Дзвінчук Д. І. Освітня складова соціогуманітарної політики держави // Гілея : науковий вісник: збірник наукових праць. К.: ВІР УАН, 2011. Випуск 44. С. 465-468.

⁸⁹ Стратегія реформування освіти в Україні: Рекомендації з освітньої політики. К.: «К. І. С.», 2003. 296 с.

⁹⁰ Цікин В. Болонський процес і педагогічне образование // Філософія освіти. – 2008. № 1-2 (7). С. 277-296.

«Предшественниками Болонского соглашения стали Великая хартия университетов (Magna Charta Universitatum) и Сорбонская декларация. Великая хартия университетов была принята 18 сентября 1988 г. на съезде европейских ректоров в честь празднования 900-летия старейшего учебного заведения Европы - Болонский университет. Magna Charta Universitatum стала настоящим credo европейских университетов: она заложила основы дальнейшего развития университетов как центров культуры, знания и исследований.

Инициаторами Болонского процесса выступили министры образования Германии, Франции, Италии, Великобритании, которые 25 мая 1998 подписали в Париже декларацию, направленную на гармонизацию национальных систем высшего образования (Сорбонская декларация). В ней министры призвали страны Европейского сообщества и другие страны присоединиться к их инициативе по созданию общей системы, направленной на расширение доступа к европейскому образованию и повышению конкурентоспособности европейского рынка труда и образовательных услуг»⁹¹.

Болонская декларация была подписана в 1999 году в г. Болонья (Италия) министрами образования 29 стран. Сегодня Болонский процесс объединяет 46 стран. Болонский процесс в Украине начался 19 мая 2005 с подписанием Декларации на Бергенской конференции. Таким образом, первые десять лет XXI века стали для Европы временем значительной интенсификации процесса интеграции образовательных систем разных стран и, что особенно важно для нашего исследования, Украина пытается быть активным и полноценным членом этого процесса. Несмотря на множество проблем, внутренних структурных и методологических противоречий, определенного уровня сопротивления самих педагогов, в общем украинская образовательно-педагогическая общественность четко определилась сегодня с основными направлениями своей трансформации и модернизации - все эти направления имеют европейскую направленность, подчеркивает стремление, как педагогов, так и всего украинского общества к европейским ценностям демократии, гуманизма, единства в многообразии, уважения к правам человека и гражданина и т.д.

Стремление к таким ценностям является естественным признаком нации, ключевым субъектом которого, безусловно, должно выступать образование, ведь формирование украинской нации происходит в сложном мире информационной цивилизации, глобальной среде, в которой сложно определять как личностные, так и общественные ценности и приоритеты. Поэтому образовательная система Украины должна стать средой рождения и развития социокультурных предпосылок, смыслов, образов и символов, на которых будет основываться возрождение и становление нашей нации как общественно-политического сообщества европейского образца. По нашему мнению, такой процесс объективно обусловлен современными социокультурными и цивилизационными реалиями, как и процессы международной интеграции в образовательной сфере.

Объективные предпосылки развития Болонского процесса, а также необходимость активного участия в нем украинской системы высшего образования, отмечает системный и многовекторный характер внешних детерминант этого процесса. Он отмечает, что «это движение

обусловлено реальными изменениями, которые происходят на территории Европы и мира: проблемы глобализации, становления информационного общества, усиление миграционных процессов, мобильности рынка труда, обмена между культурами, а главное - объективно сложившейся необходимости научиться «жить вместе», сохраняя при этом собственные этнические, культурные, религиозные и другие разнообразия, одновременно понимая и уважая друг друга»⁹². Европейская интеграция во всех сферах, в том числе и в образовании, является важной исторической возможностью для Украины трансформировать и модернизировать собственное общество на принципах демократичности и плюрализма, которые исповедуются в Европе, а не на посткоммунистических идеях идеологического и идейного односторонства и унификации. Мировоззренческая основа для европейской интеграции выстраивается именно в образовательной системе Украины, чему особенно способствует участие нашей образовательной системы в Болонском процессе, призванном создать на территории Европы единую образовательно-ценностную среду знания, демократии и гуманизма.

Участие украинской национальной системы высшего образования в Болонском процессе является важным проявлением того, что наше национальное общество готово к внедрению и реализации европейских ценностей демократии, уважения прав человека и гражданина, которые прививаются современной молодежи именно в системе образования. Демократическая трансформация общественного сознания возможна лишь при условии создания для нее образовательных основ, поэтому участие Украины в Болонском процессе является одним из важных факторов демократизации украинского общества в целом. «Интеграции в образовании свойственны свои, отличные от других, признаки. Прежде выделяется комплексный многоплановый характер влияния в сфере интеграции мирового образования на весь ход современного общественного развития. Непосредственно связана с этим признаком и такая особенность интеграции в образовании, как потребность в ее опережающем характере. В современных условиях интернационализации знания выступают как решающий ресурс, а процесс их накопления приобретает непрерывный характер. Сотрудничество в области образования должно опережать подобный процесс в любой другой сфере»⁹³.

Конечно, кроме общих стремлений и декларирования необходимости вхождения системы высшего образования в единое образовательное пространство, необходимы мощные внутренние структурные трансформации, направленные на утверждение в рамках национальной системы образования высокого уровня требований к качеству образования, стандартов ее методологического и научного обеспечения, мировоззренческой поддержки европейских ценностей в сочетании с возрождением и приумножением глубинных традиций украинского народного образования.

Болонский процесс вышел за пределы Европейского Союза и Европы и становится частью процесса глобализации высшего образования и глобального рынка труда. Присоединение к Болонскому процессу будет со-

⁹¹ Козієвська О. І. Європейська перспектива: українські реалії Болонського процесу // Вища освіта : європейський вимір та українські перспективи: матеріали слухань у Комітеті Верховної Ради України з питань науки і освіти, 18 червня 2008 р. К.: Парламентське видавництво, 2009. С. 178-209.

⁹² Андрущенко В. П. Основні тенденції розвитку вищої освіти України на рубежі століть (Спроба прогностичного аналізу) // Вища освіта України: теоретичний та науково-методичний часопис. 2001. № 1. С. 11-17.

⁹³ Десятов Т. М. Пріоритетні тенденції формування європейського освітнього простору // Інформаційно-телекомунікаційні технології в сучасній освіті: досвід, проблеми, перспективи: збірник наукових праць / за ред. М. М. Козіяра, Н. Г. Ничкало. Львів: ЛДУ БЖД, 2006. С. 29-34.

действовать утверждению принципа автономии в университетском образовании Украины, ослаблению, а в перспективе исчезновению жесткого и финансового контроля со стороны государственных органов за функционированием университетов, эффективному привлечению и использованию собственных ресурсов в учебном процессе, организации стажировки и обмена для студентов и преподавателей. Во внутренне-общественных процессах эти изменения будут способствовать развитию гражданского общества, формированию гражданской культуры и ответственности, углублению демократических трансформаций.

Модернизация национальной украинской образовательной системы должна основываться на собственных достижениях и традициях, а потом достигать цели европейской интеграции, которая позволит гармонично вписать в национальное основание ценности европейского демократизма и плюрализма. «Судьба системы высшего образования Украины в болонских преобразованиях должна быть направлена только на ее развитие, а не на потерю лучших традиций, снижение национальных стандартов ее качества. Ориентация на Болонский процесс не должно приводить к чрезмерной перестройке отечественной системы образования. Наоборот, ее состояние нужно глубоко осмыслить, сравнить с европейскими критериями и стандартами, определить возможности ее совершенствования на новом этапе. При этом эволюцию системы образования не следует отделять от других сфер общества. Она должна развиваться в гармоничной взаимосвязи с обществом в целом, принимая на себя роль его проводника»⁹⁴. Поэтому в содержании и философско-мировоззренческом осмыслении и обосновании самого образования предстоит осознание того, что трансформационные и модернизационные изменения в нем должны происходить на пути гармоничного и социокультурно-творческого сочетания лучших традиций национальной системы образования с теми ценностными достижениями демократичности, поликультурности, человекоцентризма, которыми известно европейское пространство образования.

Для такой гармонизации, пусть даже односторонних процессов, необходимо проведение значительных внутренних содержательно-структурных трансформаций в национальной системе образования. Все ее уровни, от определения общеполитических целей и административного управления до взаимоотношений между учителем и учеником, должны модернизироваться на основе сочетания традиций гуманистической национальной народной педагогики с европейскими демократическими ценностями субъект-субъектного, инновационно-гуманистического обучения. Поэтому «болонские» изменения в отечественной системе высшего образования должны касаться не столько методик преподавания и оценивания, сколько содержания учебно-воспитательного процесса»⁹⁵. Если трансформация и модернизация национальной системы образования Украины действительно испытывает содержательное наполнение на всех уровнях ее развития, причем это наполнение будет гуманистически и по-европейски демократично направлено, эта система действительно, на наш взгляд, будет иметь шанс на повышение собственной конкурентоспособности на мировом рынке образовательных услуг на мировом рынке труда.

С постановкой таких общих задач важно, по нашему мнению, четко определиться с конкретными целями и механизмами их реализации, которые могут быть воплощены в различных уровнях функционирования украинской национальной системы образования, а также способствовать ее европейской направленности и стремлениям. Итак, исключительная заинтересованность абсолютно всех субъектов национального образовательного процесса в достижении европейских стандартов и ценностей учебно-педагогического и воспитательного процесса будет способствовать действительной реализации трансформационных и модернизационных устремлений европейского уровня и стандартов.

Основные образовательные проблемы, стоящие перед государством в связи с реалиями сотрудничества в рамках Болонских договоренностей на сегодня, являются: разработка принципов, механизмов и процедур внедрения докторского обучения как третьего Болонского цикла; трудоустройство выпускников первого цикла – бакалавров; создание системы оценки качества высшего образования, соответствующей европейским стандартам и нормам; обеспечение мобильности студентов и профессорско-преподавательского состава в международном образовательном пространстве; расширение практики социального партнерства вузов с работодателями, гражданами и социальными объединениями и вовлечения их в процесс выработки и принятия решений по проблемам высшего образования.

Учитывая такой уровень конкретизации целей и принципов деятельности украинской образовательной системы в рамках Болонского процесса, можем утверждать, что он не является уже просто проектом международного сотрудничества в определенной сфере, а превратился во внутреннюю реформационную необходимость национальной системы образования, использования потенциала, который способен привести к реальным, а не мнимым и административно имитируемым общественным трансформациям и модернизации.

© Швец Ю.Ю.

Основные тенденции развития мирового и российского рынка образовательных услуг

Лагутина Е.Е. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: f10786@olympus.ru

Мировой рынок образования на данный момент одна из самых интенсивно развивающихся областей экономики. Сегодня на рынке образовательных услуг объемы продаж достигают нескольких десятков миллиардов долларов, а потоки международной академической мобильности – несколько миллионов человек в год. Можно утверждать, что к концу 20 века мировой рынок образования сформировался, и в ближайшее время будет только расти.

Образовательные услуги и их поставщики (государственные и частные вузы, школы и т.д.) поддаются определенным трансформациям под воздействием изменений в экономической, социальной, политической, культурной, научной жизни общества. Трансформация затрагивает как систему образования, то есть структуру и основы функционирования ее элементов, так и сами образовательные услуги – изменяются традиционные формы и виды образовательных услуг, выдвигаются на рынок новые образовательные услуги, изменяются подходы к их предоставлению, изменяется отношение потребителя к выбору поставщиков услуг и т.д.

Основными силами, которые вызывают данные трансформации, являются:
- процесс глобализации;

⁹⁴ Домбровська С. М. Державне управління вищою освітою в умовах трансформаційних перетворень. Х.: Оберіг, 2010. – 174 с.

⁹⁵ Нестеренко Г. Роль системи освіти у становленні української політичної нації / Галина Нестеренко // Філософія освіти. 2006. № 2 (4). С. 177-186.

- развитие информационно-коммуникационных технологий;
- либерализация международной торговли;
- высокий уровень профессиональной мобильности; и необходимость упрощения визового режима.

Глобализация. Феномен глобализации часто оценивают как один из основных факторов, предопределяющих существенную трансформацию современной системы образования во всем мире⁹⁶.

Глобализация ведет к развитию сетевой структуры общества и к созданию мирового виртуального пространства, которое дополняет пространство физическое. Путем географического распределения производства материальные, финансовые, трудовые и информационные ресурсы могут быть использованы таким образом, чтобы максимизировать доходы от вложений.

Не становится исключением и образование. Образовательные учреждения открывают свои филиалы внутри страны и за рубежом, распределяя свои ресурсы и предложение образовательных услуг географически. Глобализация сферы образования проявляется в наличии так называемого «транснационального образования». Определение этого явления дается в «Кодексе положительной практики в обеспечении транснационального образования», принятом совместно ЮНЕСКО и Советом Европы 6 июня 2001 года. Согласно этому Кодексу, под транснациональным образованием понимаются все виды программ высшего образования, или комплексы образовательных курсов, или образовательные услуги (включая услуги дистанционного образования), при которых обучающиеся находятся в стране, отличной от той, в которой базируются образовательные учреждения⁹⁷. Отличительной чертой транснационального образования является то, что такие образовательные программы и услуги могут принадлежать к национальной образовательной системе, отличной от образовательной системы страны, в которой такие программы и услуги предлагаются, и даже вовсе быть независимы от какой-либо национальной образовательной системы.

Галайда О.В. к основным формам транснационального образования относит⁹⁸:

- франчайзинг;
- сопоставление программ обучения – практика, при которой два или более образовательных учреждений по совместной договоренности разрабатывают программы обучения, сопоставимые по зачету пройденных курсов (кредитам) и предусматривающие возможность зачета кредитов, полученных студентами в одном учреждении;
- открытие филиалов образовательных учреждений в других странах;
- оффшорное образование – схема, при которой в стране-реципиенте открывается автономное образовательное учреждение, которое по своему организацион-

ному наполнению и учебным программам относится к образовательной системе другой страны;

- международные образовательные учреждения – такие учреждения предлагают студентам международные программы/квалификации, которые могут, не относясь к какой-либо национальной системе высшего образования;

- образовательные учреждения, создаваемые крупными корпорациями, могут формировать свои собственные, отличные от каких бы то ни было национальных образовательных систем, системы обучения и подготовки кадров;

- дистанционное обучение и виртуальные университеты – студенты получают образовательные материалы посредством почтовых сообщений или посредством сети Интернет, и обучаются сами на дому.

Процессы интернационализации и глобализации экономики, общественной и культурной жизни, а также развитие новых образовательных технологий порождают еще одну тенденцию в сфере образования. Оно трансформируется из стандартизированного, основанного на типовых учебных планах и учебных материалах, в индивидуализированное, позволяющее обучающемуся самому формировать объем знаний, который он хотел бы получить.

Развитие информационно-коммуникационных технологий. Технологии играют значительную роль в развитии любого общества, и сегодня, каждый человек сталкивается с результатами технологического развития. Между тем технологическое развитие есть результат практической реализации накопленных обществом знаний в целях решения социально-экономических проблем и с учетом требований, предъявляемых рыночным спросом. То есть, образование как основа формирования знаний, является и основой дальнейшего развития технологий. В свою очередь, технологическое развитие, очевидно, оказывает значительное влияние на развитие системы образования, результатом чего является не только изменения материальной основы оказания образовательных услуг, но и базой для возникновения новых видов и форм образовательных услуг. Особое значение для сферы образования, безусловно, имело развитие информационно-коммуникационных технологий и, в частности введение в действие в 90-х годах XX века Всемирной Интернет паутины.

Благодаря развитию сети Интернет, доступ к информационным и образовательным ресурсам перестал зависеть от географического и прочих факторов, которые ограничивали доступ к такого рода ресурсам. Как следствие, новый толчок получили такие формы образования как самообразование, дистанционное образование.

Либерализация международной торговли. Рынок образовательных услуг, как и все рынки товаров и услуг сегодня, испытывает на себе влияние тенденций к либерализации международной торговли. Сфера образования как таковая и, в особенности, высшее образование являлось для многих стран одним из важнейших вопросов в ходе переговоров, проводимых в рамках процесса разработки и принятия Генерального соглашения о торговле услугами (ГАТС). Принятое в 1994 году данное соглашение положило начало процессу ликвидации барьеров в международной торговле услугами. Требование ГАТС о применении национального режима подразумевает, что каждая страна – член ВТО в сферах, которые установлены графиками выполнения обязательств, будет применять к услугам и к поставщикам услуг любой другой страны – члена ВТО режим, не менее благоприятный, чем оно применяет к аналогичным национальным услугам и поставщикам услуг, в том числе и образовательных. Так же страны – члены ВТО обязаны обеспечивать,

⁹⁶ Галайда О. В. Образовательные услуги в современной мировой экономике. М.: Научная книга, 2008., Покровский Н.Е. Трансформация университетов в условиях глобального рынка. // Журнал социологии и социальной антропологии. 2004. Т. 7. № 4., Enders J., Fulton O. Higher Education in a globalizing world. International trends and mutual observations. Dordrecht, Boston, London, Kluwer Academic Publishers, 2002., Gugler J, ed. World Cities Beyond the West: Globalization, Development, and Inequality. Cambridge; New York: Cambridge University Press, 2004.

⁹⁷ Council of Europe/UNESCO. Code of Good practice in the Provision of Transnational Education. Council of Europe/ UNESCO, 2000.

⁹⁸ Галайда О. В. Образовательные услуги в современной мировой экономике. М.: Научная книга, 2008.

чтобы технические стандарты, квалификационные требования и требования к лицензированию не создавали необоснованных барьеров в международной торговле услугами.

Высокий уровень профессиональной мобильности; и упрощение визового режима. Трудовые ресурсы в последнее время достаточно часто ищут работу за пределами своего города региона или даже страны, в которой они живут. Как следствие, тенденции в упрощении визового режима набирают обороты, страны заключают данные соглашения с благоприятными для въезда, не миграционно опасными странами.

РФ в 2007 году начала тенденцию к упрощению визового режима со странами Европейского союза, в 2011 году с Индией, в 2012 году с США.

Мы отметили взаимосвязь образования и социально-экономического развития общества. Изменение экономических и социальных условий привело к тому, что образование стало играть значительную роль в обеспечении экономического роста и повышении благосостояния индивидов, страны и даже всего мирового сообщества в целом. Образование становится базой для дальнейшего инновационного развития общества, а инновации, технологические, экономические, социальные и другие, в свою очередь, определяют дальнейшее развитие сферы образования, стимулируя новые методы передачи знаний и информации, новые формы и виды образовательных услуг.

Возросшее значение образования повлекло за собой возникновение следующих мировых тенденций. Считаем необходимым, отметить, как наиболее важные, следующие направления⁹⁹:

1. Увеличение общего количества иностранных учащихся в среднем на 6% в год. И если, в 1960 г. в мире насчитывалось 250 тыс. иностранных студентов, то к началу 80-х гг. их число возросло до 1 миллиона, а к 2000 г. до 2,1 млн. человек. В 2009 г. общее число иностранных студентов, стажеров, аспирантов составило 3,37 млн. чел. Согласно прогнозу ЮНЕСКО, к 2025 г. численность иностранных студентов может достигнуть 7,2 млн. человек¹⁰⁰.

Общее число иностранных граждан, обучавшихся в вузах Российской Федерации в 2010/2011 учебном году, по сравнению с 2009/2010 годом увеличилось на 10,6 тысячи человек. Это произошло в основном за счёт стран СНГ (прежде Казахстана, Туркмении, Таджикистана, Украины и Азербайджана). Наиболее крупным контингентом иностранных студентов очной формы обучения в 2010/2011 году стали представители Казахстана (16 616 чел.), на втором месте – КНР (16 486 чел.), на третьем – Туркмения (5 297 чел.), на четвертом – Украина (4 919 чел.), на пятом – Индия (4 515 чел.)¹⁰¹.

2. Высокая конкуренция среди всех стран-участниц рынка.

По данным ЮНЕСКО, образовательные услуги для иностранцев предлагают тысячи вузов из 140 государств, хотя основная доля международного образова-

тельного бизнеса приходится на несколько развитых стран Северной Америки и Западной Европы, где обучается свыше половины всех иностранных студентов мира.

3. Появление «новых» региональных стран-лидеров – это Китай, Южная Корея, Австралия, ЮАР.

4. Развитие интеграционных процессов в мировом образовательном пространстве. Интернационализация и гармонизация национальных систем высшего образования.

Примером может служить Болонский процесс, направленный на создание единого европейского пространства высшего образования. Для этого необходимо, чтобы уровни высшего образования во всех странах были максимально сходными, а выдаваемые по результатам обучения научные степени – легко сопоставимыми. Это, в свою очередь, напрямую связано с введением в вузах системы перезачёта кредитов, модульной системы обучения и специального Приложения к диплому.

5. Рост степени привлекательности профессионального образования и, как следствие, увеличение спроса на услуги образовательных институтов за счет разнообразия профессиональных образовательных программ по уровню получения образования, срокам обучения, составу нормативно-методических и учебно-методических материалов, профессорско-преподавательскому составу.

6. Развитие трансграничных форм обучения иностранных граждан, которые позволяют экспортировать образовательные услуги в массовых масштабах. Студенты обучаются на месте своего проживания, страна-экспортер защищена от действий отрицательных факторов, сопутствующих пребыванию иностранных граждан на ее территории. Трансграничное образование базируется на современных информационных технологиях и телекоммуникациях.

7. Повышение доли частных средств в финансировании образования.

Например, в большинстве стран-членов ОЭСР в частных начальных школах (как независимых, так и зависящих от государства) обучается около 10 процентов учащихся¹⁰².

В РФ наряду с общемировыми тенденциями наблюдаются специфические:

- реформирование экономического механизма деятельности образовательных организаций, направленное на расширение самостоятельности организаций в принятии экономических решений, на активизацию процессов привлечения дополнительных источников финансирования образовательных организаций;

- сложная демографическая ситуация. В системе высшего образования спад количества учащихся и увеличение конкурентной борьбы особенно образовательных организаций профессионального образования за потребителя.

Все выше названные тенденции в системе российского образования сопровождаются определенными проблемами взаимодействия её субъектов.

На сегодняшний день основной проблемой системы образования является отсутствие условий мобильного реагирования на сигналы образовательных организаций более высокого уровня и рынка труда. Основная причина в том, что система образования по своей природе инерционна, образовательный период обучения составляет в среднем от 4 до 11 лет.

⁹⁹ Галайда О. В. Образовательные услуги в современной мировой экономике. М.: Научная книга, 2008.; Горшкова Л.Ю. Экспорт образовательных услуг высшей школы: мировой опыт и Россия. автореферат дис. ... канд. экон. наук : 08.00.14. Москва, 2012.

¹⁰⁰ Горшкова Л.Ю. Экспорт образовательных услуг высшей школы: мировой опыт и Россия: автореферат дис. ... канд. экон. наук : 08.00.14. Москва, 2012.

¹⁰¹ Обучение иностранных граждан в высших учебных заведениях Российской Федерации: стат. сб.. Вып. 9 / авт.-сост. А. Л. Арефьев, Ф. Э. Шереги / Министерство образования и науки Российской Федерации. М.: РУДН, 2012

¹⁰² Частное финансирование и оказание услуг в областях здравоохранения, образования и водоснабжения: Программа развития ООН // URL: hdr.undp.org

Проявление следующей проблемы можно представить в виде противоречия между уровнем профессиональной компетентности выпускника учебного заведения профессионального образования и реальными потребностями работодателя в плане реализации профессиональных функций выпускников на рабочих местах. Система профессионального образования за немногими исключениями ориентируется в своей деятельности на спрос государства (оно заинтересовано в подготовке специалистов для бюджетной сферы и государственных, муниципальных служащих) и населения, которые далеко расходятся со спросом работодателей. Проблема образовательных организаций профессионального образования состоит в том, что у большинства её выпускников отсутствуют практические навыки и необходимые компетенции для трудовой деятельности. Это, безусловно, не может не сказаться на ситуации при трудоустройстве молодых специалистов.

В условиях нехватки государственного финансирования, расширения экономической самостоятельности и стремления зарабатывать деньги назревает противоречие институционально-экономического содержания образовательной организации как социального института и как субъекта рыночных отношений, когда, с одной стороны, образовательные организации, удовлетворяя потребности общества, производят общественное благо – образование, равнодоступное для всех граждан России, оплату которого берёт на себя государство. Это благо, несомненно, обладает свойствами не соперничества и не исключаемости. С другой стороны, образовательные организации, удовлетворяя потребности индивида в приобретении образования, проводят обучение и на коммерческой основе. Очевидно, это уже частное благо, обладающее свойством исключаемости.

Тогда, с одной стороны, образовательная организация – это субъект общества и государства, он выступает в роли социального института, центра образования, науки и культуры, удовлетворяющего потребности общества и выполняющего государственные заказы на образование. С другой стороны, образовательная организация – это субъект рыночных отношений, выступающий в роли производителя образовательных услуг и свободно реализующий свою продукцию на рынке. В этом случае образовательная организация заботится о своих доходах, хотя необходимо учитывать, что она является некоммерческой организацией, а предпринимательской деятельностью должна заниматься постольку, поскольку это соответствует ее целям.

Обозначенные проблемы, на наш взгляд, частично можно решить, используя маркетинговые механизмы согласования интересов государства, работодателей, образовательных организаций, учащихся и их родителей.

© Лагутина Е.Е.

К вопросу о диверсификационных процессах в образовании

Корягина О.В. (Казахстан, Петропавловск)

e-mail: olga_koryagina@mail.ru

Губайдулина И.В. (Казахстан, Петропавловск)

e-mail: irina_gub@mail.ru

Князева О.И. (Казахстан, Петропавловск)

e-mail: oxana.knyazeva@mail.ru

Система образования напрямую связана с фундаментальными основами социума, его социально-экономической и политической организацией, с характером и доминирующими направлениями развития. Переход Казахстана на рыночные отношения во многом опреде-

лил перед системой высшего образования новые цели. Мы считаем, что эти преобразования целесообразно представлять в виде двух взаимосвязанных процессов: совершенствование существующей образовательной системы; формирование новых концептуальных подходов и условий развития системы высшего образования.

Новая система высшего профессионального образования предполагает развитие и становление личности человека как профессионала в течение всей жизни и поэтому должна: предоставить отдельной личности свободу в выборе образовательных траекторий в соответствии со своими способностями, запросами и возможностями; учитывать потребности заказчиков профессиональных кадров в подготовке мобильных, ориентированных на рыночные отношения специалистов; способствовать развитию вузовских образовательных программ.

В контексте вышесказанного особое значение приобретают вопросы, связанные с диверсификацией высшего образования. Собственно понятие «диверсификация» нами рассматривается как общедидактический принцип развития системы непрерывного высшего профессионального образования, который и формирует новую образовательную траекторию. Впервые термин «диверсификация» стал использоваться в середине 50-х годов и обозначал новое явление в экономике развитых капиталистических стран, которое было связано с процессом концентрации капитала на межотраслевом уровне¹⁰³. В образовании термин диверсификация возник в конце 60-х – начале 70-х годов в Западной Европе, когда встал вопрос о структурном реформировании образовательных систем и подразумевал разнообразие, разностороннее развитие, расширение видов предоставляемых услуг, приобретение новых видов деятельности, не свойственных ранее.

Изучение и анализ литературных источников по интересующей нас проблеме позволили нам выявить факторы возникновения и развития диверсификации образования. К общим факторам, свойственным практически всем развитым и развивающимся странам относятся:¹⁰⁴ повышенный социальный спрос на более высокий уровень профессионального образования и необходимость удовлетворения все возрастающих потребностей разнообразных слоев населения; достижения в области науки, которые содействовали развитию академических дисциплин, усилению фундаментализации содержания образования и развитию междисциплинарности; ускоренное развитие информационных и коммуникационных технологий.

На актуализацию диверсификационных процессов в образовании влияют ряд факторов. Отметим наиболее важные: изменяющаяся структура экономики, которая способствовала изменению спроса на группы профессий и специальностей «третьей сферы»; изменение места личности в сфере образовательных услуг (личность поставлена в центр образовательной системы), что привело к развитию конкуренции на рынке труда, усложнило трудоустройство выпускников большинства вузов, изменило отношения между субъектами образовательного процесса; изменение роли университетов в связи с новыми целями образования, процессами гуманизации и демократизации, что привело к расширению прав образовательных учреждений, усилению конкуренции между вузами, развитию и расширению их профессионального поля деятельности.

¹⁰³ Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азриляна. - М.: Институт новой экономики. 2001. 735 с.

¹⁰⁴ Боумен К. Основы стратегического менеджмента. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М: Юнити, 2002. 174 с.

Выявленные факторы позволили сформулировать ряд основных принципов диверсификации высшего образования:

- принцип соответствия — удовлетворение потребности в квалифицированных кадрах, способных решать комплексные задачи современного производства;
- принцип качества высшего образования - необходимость повышения качества общеобразовательной и профессиональной подготовки в вузах и уровня требований к квалификации будущих специалистов;
- принцип личностной направленности — удовлетворение потребности личности в многообразии образовательных услуг;
- принцип свободы выбора — расширение свобод университетов в предоставлении образовательных услуг.

При рассмотрении вопросов диверсификации высшего образования мы исходим из следующих основных положений.

1. Многоуровневость и ступенчатость высшего образования (основание классификаций — уровни и подуровни высшего образования); вариативность, гибкость и многофункциональность (основание классификаций - виды профессиональной деятельности). Многоуровневость системы обеспечивает развитие непрерывного образования, превращая его в «образование через всю жизнь». Это условие позволяет разрабатывать разнообразные образовательные программы с учетом возраста и особенностей организма личности, т.е. затрагивая дошкольный и школьный уровень образования, а также после профессиональную деятельность взрослых¹⁰⁵.

Особенность многоуровневого образования - появление различных образовательных задач на разных ступенях подготовки. На всех этапах важнейшая задача - формирование творческого мышления и условий для самореализации.

Первая ступень - активизация традиционных видов учебной деятельности (проблемные и «бесконспектные» лекции, лекции-пресс-конференции и т.д., семинары-диалоги, семинары на ролевой основе и т.д.).

Вторая ступень - активизация информационных технологий обучения; разнообразие их и проблемность как на аудиторных занятиях, так и в ходе самостоятельной работы студентов (компьютеры, кинофильмы, телевидение и т.д.). Одновременно необходимы методы активного обучения.

Третья ступень - контекстный подход, для применения навыков и умений в решении квазипрофессиональных задач. Широкое использование активных (включая деловые игры и игровое проектирование) и информационных технологий обучения, занятия с элементами исследований, участие в реальных деловых играх (инновационные, проблемно-деловые, организационно-деятельностные). Основными преимуществами многоуровневой структуры высшего образования являются следующие: реализация новой парадигмы образования, заключающейся в фундаментальности, целостности и направленности на личность обучаемого; значительная диверсификация и реагирование на конъюнктуру рынка интеллектуального труда; повышение образованности выпускников, подготовленных к «образованию через всю жизнь» в отличие от «образования на всю жизнь»; свобода выбора «траектории обучения» и отсутствие тупико-

вой образовательной ситуации; возможность эффективной интеграции со средними общеобразовательными и средними специальными учебными заведениями; стимулирование значительной дифференциации среднего образования; широкие возможности для последиplomного образования; возможность интеграции в мировую образовательную систему.

Гибкие учебные планы, с одной стороны, должны обеспечивать строгое соблюдение государственных образовательных стандартов базового и полного высшего образования, а также требований квалификационных характеристик специалистов к их профессиональной, гуманитарной, социально-экономической и фундаментальной подготовки, их согласование на всех уровнях и ступенях образования, с другой стороны — создавать условия реализации возможностей для студента изменять «траекторию» своего образовательного маршрута. Таким образом, интеграция многоуровневого высшего образования (по специальностям) в единой структуре является оптимальной стратегией становления и развития университетов Республики Казахстан.

2. Ступенчатая подготовка кадров предусматривает овладение профессиональными знаниями определенными, завершенными блоками (порциями), что позволяет личности самостоятельно строить свою образовательную траекторию.

3. Вариативность и гибкость обеспечивают широкий выбор профессиональных знаний, профессий (специальностей), специальностей (специализаций) по всему профессиональному полю.

4. Многофункциональность системы подчеркивается широким спектром функций профессиональных образовательных учреждений и широким спектром подготовки профессиональных кадров.

5. Фундаментализация. Один из ведущих принципов, положенных в основу многоуровневой системы образования, - принцип фундаментализации. Это понятие имеет разнообразное, часто весьма субъективное толкование. Одни авторы понимают ее как более углубленную подготовку по заданному направлению – «образование вглубь». Второе понимание - разностороннее гуманитарное и естественнонаучное образование на основе овладения фундаментальными знаниями – «образование вширь». В качестве отправного пункта можно взять следующее определение: к группе фундаментальных наук предлагается отнести науки, чьи основные определения, понятия и законы первичны, не являются следствиями других наук, непосредственно отражают, систематизируют, синтезируют в законы и закономерности факты, явления природы или общества.

Решение вопросов диверсификации высшего образования не может проходить без четкого определения методологической основы этого явления. Методологической основой диверсифицированной педагогической системы высшего образования являются¹⁰⁶:

1. Системный подход к организации высшего образования на основе перестройки содержания и оптимизации методов обучения, с учетом процессов преемственности и интеграции в профессиональном образовании с целью создания целостной, оптимально действующей и динамично развивающейся системы. Под органически целостной системой понимается организационная и упорядоченная система с развитыми внутренними и целенаправленно устанавливаемыми внешними связями, новыми интегральными качествами, которых не было во

¹⁰⁵ Деловое планирование (Методы, Организация, Современная практика) / Под ред. В.М. Попова. М: Финансы и статистика, 2001. 368 с.

¹⁰⁶ Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. М: Информ.-внедренческий центр «Маркетинг», 2001. 195 с.

взаимосвязанных подсистемах. Под динамичным развитием такой системы понимается педагогически организованное целенаправленное движение системы от начального уровня к органически целостному состоянию, характеризующемуся интеграционными взаимосвязями их главных компонентов и основных параметров образовательного процесса.

2. Целостность образовательной подготовки, которая достигается посредством постоянного укрепления взаимосвязей ее основных компонентов на основе принципа интеграции и его взаимодействия с другими принципами обучения: политехнизма, преемственности, единства обучения и воспитания, мотивации учения и труда, проблемности. Органическая целостность образования может быть достигнута в том случае, если все ее компоненты будут ориентированы на конечную цель — повышение качества подготовки квалифицированных специалистов.

3. Приоритет личности в выборе и построении своей образовательной траектории в соответствии со своими возможностями и способностями, потребностями рынка труда, как на государственном уровне, так и на уровне региона или муниципалитета.

4. Приоритет специальности в организации образовательных структур посредством единой целевой направленности на конечные результаты при планировании и управлении профессиональной подготовкой. Опыт и проведенные исследования показывают, что реализация этого положения возможна лишь в том случае, если в процессе проектирования и осуществления обучения цели и задачи поэтапно усложняются теоретических и практических основ обучения будут приближены к профилю будущего специалиста и заложены в образовательные программы профессиональных учебных заведений, осуществляющих многоуровневую и многоступенчатую подготовку кадров¹⁰⁷.

5. Перестройка компонентов системы (целей и задач, содержания, средств и методов обучения; деятельности педагогов, учащихся и студентов) на основе программно-целевого подхода с учетом будущей профессиональной деятельности выпускника.

6. Ориентация на непрерывное целостное развитие обучаемых и обучающихся как активных субъектов образования и социального действия.

Мы считаем, что диверсификация высшего образования может строиться на следующих условиях: фундаментализации, которая обеспечит формирование и усиление базисных компонентов профессионального образования; преемственности и интеграции, обеспечивающие построение образовательной цепочки с учетом ранее полученных знаний; завершенности и полноты, которые обеспечивают освоение образовательной программы соответствующего уровня и содержания; доступности, способствующей выбору профессиональной образовательной программы соответственно потребностям, возможностям и способностям личности; открытости и мобильности, дающих возможность личности повышать свой образовательный и профессиональный уровень, выбирая свой путь в образовательном пространстве; уровневости, ступенчатости, многообразия функций и профилей, способствующие как отдельной личности, так и образовательному учреждению сформировать свою индивидуальную образовательную систему.

При этом диверсификация профессионального образования является эффективной, если будут соблюде-

ны основные критерии ее функционирования и развития: проектируемость, т.е. возможность построить частные образовательные системы, отвечающие целям и задачам личности, экономики, общества и системы образования в настоящее время и на перспективу; результативность, что подтверждается наличием широкого спектра образовательных программ и типов учебных заведений, которые реализуют поставленные цели; экономичность, что обеспечивается установлением реальных сроков подготовки профессиональных кадров, отсутствием «безотходных технологий» обучения; корректируемость, что предполагает наличие многоступенчатости обучения, что позволит на основе оперативной обратной связи помочь личности в выборе индивидуальной образовательной траектории; управляемость, что обеспечивается за счет поставленных целей обучения в соответствии с особенностями, традициями и возможностями региона.

Такой подход позволяет учреждению высшего образования разрабатывать и реализовывать различные профессиональные образовательные программы, создавая свою образовательную систему.

© Корягина О.В.

© Губайдулина И.В.

© Князева О.И.

Возможности акмеологических технологии в непрерывном образовании взрослых

Девятковская И.В. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: irina-vlad2007@rambler.ru

В настоящее время развитие системы образования в нашей стране характеризуется активными преобразованиями. Инновации в высшей школе в первую очередь связывают с реализацией ключевых идей Болонского процесса, основная идеология которого состоит в создании единого европейского образовательного пространства и базируется на принципах открытости, самоорганизации и непрерывности («Образование через всю жизнь», «Образование в течение всей жизни»). Наряду с другими принципами Болонского процесса (автономности, ответственности, качества, доверия, совместимости, мобильности, привлекательности) указанные принципы определяют точки пересечения, по которым инновации в высшей школе, могут трансформироваться в систему последипломного образования с достижением новых образовательных результатов для взрослых людей.

Актуальность исследований в области образования взрослых сегодня полностью осознается в странах Евросоюза, так в Стратегии Европа 2020 предусмотрен исследовательский проект «Непрерывное образование в Европе: навыки, необходимые для обеспечения лучших видов занятости». Непрерывное образование определяется ЮНЕСКО как «неограниченное ни во времени относительно сроков обучения, ни в пространстве относительно места, ни относительно методов обучения; оно объединяет всю деятельность и ресурсы в области образования и направлено на достижение гармоничного развития потенциальных способностей личности и прогресса в преобразовании общества»¹⁰⁸. В России непрерывное образование взрослых становится предметом пристального внимания как с точки зрения разработки его теоретических аспектов, так реализации системы непрерывного образования на практике. В докладе Общественной палаты РФ «Образование и общество: готова ли Россия инвестировать в свое будущее?» подчеркивается актуальность образования в течение всей жизни как одного из

¹⁰⁷ Немченко Г. Донецкая С., Дьяконов К. Диверсификация производства: цели и направления деятельности // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 5.

¹⁰⁸ Higher education in Europe. 1979. Vol.84. № 4. P.66

приоритетов российской образовательной политики, как необходимого и все более значимого элемента современных образовательных систем¹⁰⁹. А в государственной программе РФ «Развитие образования на 2013-2020 годы» непрерывное образование выделено как один из стратегических системных приоритетов развития¹¹⁰.

Последипломное образование, или образование взрослых, являясь составной частью системы непрерывного образования, занимает особое место, так как призвано оказывать содействие развитию человека в период его самостоятельной жизни. Главная цель образования взрослых - удовлетворить индивидуальные потребности и интересы людей в период их самостоятельной жизни, повысить их компетентность, то есть способность самостоятельно улучшать свои экономические, социальные и культурные условия жизни. Последипломным обычно называют специализированное образование в какой-либо отрасли науки или практической деятельности, которое направлено на получение научной степени, профессии или дополнительной квалификации. В условиях роста функциональной неграмотности среди специалистов и кризисного положения в экономике последипломное образование в силу его потенциальных возможностей (гибкости, оперативности, непосредственной двусторонней связи с практикой) рассматривается не только как действенный инструмент социально-экономических преобразований, способ адаптации специалистов к новым условиям, но и как специфическая сфера образования взрослых, вложения в которую обеспечивают наибольшую отдачу.

Монахова Л.Ю. отмечает, что в настоящее время понятие «образование взрослых» интегрирует в себе такие характеристики как непрерывность образования (целостный стадийный в своих элементах процесс, обеспечивающий поступательное развитие творческого потенциала личности и всестороннее обогащение ее духовного мира), пожизненность образования (отражение идеи «образ жизни» в непрерывном накоплении знаний, постоянном стремлении к саморазвитию), опережающий характер образования (освоение последних достижений в каких-либо областях знаний, развитие деятельностных способностей человека, формирование новых смыслов, целей и ценностей его жизнедеятельности, обогащение интеллектуального потенциала личности)¹¹¹. Ю.Н. Кулюткин пишет, что «если в предшествующие десятилетия система повышения квалификации традиционно выполняла компенсаторные функции (ликвидация пробелов в предшествующей подготовке), а также адаптивные (оперативное приспособление к различного рода изменениям), то в настоящее время на первый план начинает выдвигаться развивающая функция последипломного образования». В заключительном коммюнике встречи на высшем уровне Большой Восьмерки уже в 1999 г. (г. Кельн) отмечалось, что XXI век будет отличать гибкость и мобильность, а образование в течение всей жизни позволит человеку жить и работать в любой точке земного шара. Таким образом, подчеркивается ведущая роль образования взрослых для их профессионального развития и успеха в профессиональной деятельности. Согласно С.Г. Вершловскому, «в самом общем виде в образовании

взрослых можно выделить две ведущие подсистемы: профессиональную (связанную с повышением квалификации и переподготовкой взрослых) и общекультурную (позволяющую удовлетворить «внепрофессиональные» потребности людей как граждан, родителей, личностей)¹¹².

В изменяющихся условиях России требуется коррекция целей и содержания образования взрослых, так как все большая коммерциализация образования приводит к сокращению сроков и нарастанию прагматизма в содержании образования, что не способствует развитию творческого потенциала и самореализации личности. Образование взрослых должно быть ориентировано на расширение общей культуры, развитие духовного и нравственного потенциала, развитие чувства ответственности за результаты и последствия своей деятельности, развитие профессиональной культуры и улучшения качества жизни. Как отмечают эксперты, в концепции новой модели российского образования предусмотрена необходимость получения образования в течение жизни (Фуллан М.)¹¹³. Согласно данной концепции, непрерывное образование взрослых должно восприниматься не как идея дополнительного обучения в тех случаях, когда основного не хватает, а как основа для карьерного роста и поддержания профессиональных навыков и умений на протяжении всей жизни.

В отечественной психолого-педагогической теории образование взрослых традиционно рассматривалось как вспомогательное, пополняющее полученное ранее основное образование. Исторически и до недавнего времени оно действительно выполняло компенсирующую, факультативную функцию. Тем не менее, международный опыт показывает, что образование взрослых превращается в одну из ведущих форм социальной активности человека и важнейшую сферу деятельности общества. Теоретическим и прикладным аспектам последипломного образования в России посвятили свои работы П.Д. Бирман, В.Т. Лисовский, Е.К. Скворцов, Б.А. Сорсорова, В. П. Тихомиров, В.М. Токар, А.Р. Усиевич, Д.С. Чернейко, Ф.Э. Шереги. Данная тематика наиболее широко разрабатывалась с точки зрения психологической и экономической наук, а также социологии образования. Научным центром изучения непрерывного образования в нашей стране является Институт образования взрослых РАО, на базе которого активно разрабатываются фундаментальные проблемы образования взрослых:

- формирование единого (общего) образовательного пространства государств-участников СНГ (И.В. Подобед, К.А. Пшенко, В.И. Стражев, П.И. Юнацкевич и др.);
- государственно-общественная ценность образования как социокультурного института, развитие системы неформального образования взрослых в России, актуальные проблемы управления и качества образования взрослых (В.В. Горшкова, В.П. Панасюк, В.И. Подобед и др.);
- развитие российской системы профессионально-технического образования, безотрывная подготовка кадров производства, маркетинг образовательных услуг, внутрикорпоративные системы подготовки специалистов, экономическое образование взрослых (Ю.М. Ипатов, А.А. Кондратьев, Р.И. Юнацкевич и др.);

¹⁰⁹ Образование и общество : готова ли Россия инвестировать в свое будущее? Доклад комиссии Общественной палаты РФ под рук. Я. И. Кузьминова. М.: ВШЭ, 2007. 78 с.

¹¹⁰ Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы: утверждена решением Правительства РФ от 15 мая 2013 года № 792–р

¹¹¹ Монахова Л. Ю., Марон А. Е. Фундаментальные исследования андрагогических систем непрерывного образования взрослых // Человек и образование. 2013. № 3. С. 77-82.

¹¹² Вершловский С.Г. Система образования взрослых как объект прогнозирования // Человек и образование. 2010. № 1 (22). С. 16-21.

¹¹³ Фуллан М. Новое понимание реформ в образовании. М.: Просвещение, 2006. 272 с.

- становление андрагогики как области профессионально-педагогического знания и социальной практики, открытые и опережающие системы образования взрослых, андрагогическое обеспечение информатизации обучения и переподготовки кадров (А.Е. Марон, Л.Ю. Монахова, В.И. Подобед и др.);

- образование и просвещение взрослых в сфере семействования (Н.Ф. Гейжан, Н.П. Коваленко и др.)¹¹⁴.

Проведенный нами теоретический анализ литературы по проблеме обучения взрослых показал, что существуют исследования, рассматривающие проблемы внутрифирменного образования взрослых (Л.Л. Горбунова, Е.Н. Елизарова, А.Е. Марон, П.Ю. Сухов), проблемы опережающего образования взрослых (Т.Г. Браже, Л.Л. Горбунова, Е.Г. Королева, Л.Ю. Монахова, В.И. Соколов), адаптивного образования взрослых (Т.Г. Браже, Н.В. Васильева, Л.Л. Горбунова, Л.Ю. Монахова, Т.В. Мухлаева, В.И. Соколов и др.), проблемы информатизации обучения взрослых и т.д. Данные направления ориентированы на использование образования взрослых либо для развития личности и ее общей культуры, либо на компенсацию функциональной неграмотности и формирование требуемых профессиональных навыков.

Как перспективные направления научных исследований в области последилового образования отмечаются такие, которые лежат в русле концепции целостного развития взрослого человека как условия повышения качества его жизни и профессионального труда. Развитие и образование человека в условиях корпоративного обучения, профессиональной подготовки и переподготовки подчинено технике, технологиям и производству. В то же время получение максимального эффекта и отдачи от работника возможно в том случае, если будет задействован весь внутренний творческий потенциал личности. Активное развитие техники, технологий и информатизация требует не только постоянного обновления знаний работника, но и, преобразуя внешнюю профессиональную среду, создает условия для изменения личности специалиста. Следовательно, одним из направлений в обучении взрослых должно выступать развитие профессионализма личности и активизация ее личностно-профессионального развития.

На наш взгляд, акмеологический подход к обучению взрослых, а также использование акмеологических технологий в наибольшей степени обеспечивает достижение указанных выше целей, так как акмеология занимается исключительно процессами развития зрелой личности и акмеологический подход позволяет решать задачи прогрессивного развития личности и профессионализма. Особенности акмеологического подхода заключаются в его целевой направленности. В частности, С.Н. Бегидова пишет, что акмеологический подход в учебно-воспитательном процессе ориентирует обучаемых на саморазвитие, достижение вершин профессионализма и «обеспечивает формирование акмеологической культуры личности, содействует в достижении высокого уровня профессионализма и пролонгированной способности личности жить и действовать в соответствии со своей цивилизованностью».¹¹⁵ По мнению А.В. Гнеушевой, акмеологический подход «предполагает выявление условий мобилизации у человека труда установки на наивысшие достижения, на наиболее полную самореализа-

цию личности»¹¹⁶. По мнению Леонтьева А.М. акмеологический подход включает системный подход, разработанный в философии, социологии и примененный в педагогике Н.В. Кузьминой; целостный подход к изучению человека как индивида, личности, субъекта деятельности, индивидуальности, основанный Б.А. Ананьевым; теорию, созданную П.К. Анохиным, о функциональных системах, системообразующим фактором в которых выступает искомый конечный результат на входе в новую среду. Таким образом, акмеологический подход представляет собой систему принципов, приемов и методов, позволяющих решать акмеологические проблемы и задачи. Его внедрение в последилольное образование обеспечивает повышение качества профессиональной подготовки специалиста и заключается в направленности педагогических воздействий на актуализацию творческого потенциала личности, повышение у них профессиональной мотивации и мотивации к достижению успеха в деятельности, формирование стремления к самосовершенствованию и успешной самореализации в профессии, способностей и потребностей в постоянном обновлении профессиональных знаний и умений, в творческом саморазвитии, ориентации на достижение высот профессионализма.

Эффективность реализации акмеологического подхода в профессионально-педагогическом образовании обеспечивается совокупностью психолого-педагогических условий, среди которых приоритетное значение имеют: опора на акмеологические и андрагогические принципы в образовании; осуществление направленного, акмеолого-ориентированного развития мотивационно-поведенческой, когнитивной и эмоционально-оценочной сфер личности обучаемых; изменение позиции преподавателей по отношению к обучаемым и к собственной деятельности.

Особый интерес в контексте обучения взрослых представляют акмеологические технологии. А.А. Деркач рассматривает акмеологическую технологию как совокупность средств, направленных на раскрытии внутреннего потенциала личности, развитие свойств и качеств, способствующих достижению высокого уровня личностно-профессионального развития и профессионализма¹¹⁷. Акмеологические технологии отличаются от психологических большей гуманистической направленностью, и призваны помочь личности в осуществлении ее прогрессивного поступательного развития. Согласно подходу А.А. Деркача, главным методом акмеологических технологий является осуществляемое внешне или внутренне акмеологическое воздействие, то есть интегрированное и целенаправленное влияние, осуществляемое на личность или группу, имеющее гуманистическое содержание и направленное, прежде всего, на развитие личности или группы¹¹⁸. Использование таких технологий в процессе обучения взрослых позволяет повысить активность и ответственность личности, стимулировать ее развитие и развитие самозффективности. Акмеологическое воздействие осуществляется в основном на мотивационную и ценностно-смысловую сферу личности, что соответствует основным принципам обучения взрослых, связанных с опорой на жизненный, социальный и профессиональный опыт обучающихся и осознанием востребованности результатов обучения. Акмеологические технологии направлены на развитие внутреннего потен-

¹¹⁴ Подобед В.И. Образование взрослых в свете идей целостного развития человека (состояние и ориентиры исследований ИОВ РАО) // Человек и образование. 2009. №3 (20). С. 17-24.

¹¹⁵ Бегидова С.Н. Акмеологические детерминанты профессионального становления личности // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. 2012. №1.

¹¹⁶ Гнеушева А.В. Развитие профессионализма руководителя в образовательном процессе (психологические аспекты) // Образование и общество. 2006. №2. С. 34-39.

¹¹⁷ Акмеология: учебное пособие / А. Деркач, В. Зызыкин. – СПб.: Питер, 2003. – 256 с.

¹¹⁸ Там же.

циала, повышение профессионализма и адаптационных возможностей личности.¹¹⁹ Основная задача акмеологических технологий заключается в формировании и закреплении в самосознании личности востребованной необходимости в самопознании, саморазвитии и самореализации, позволяющих специальными приемами и техниками самоактуализировать личностное и профессиональное «Я». На наш взгляд, в качестве основных акмеологических технологий в процессе обучения взрослых могут выступать:

- обучающие технологии – это система действий с носителями информации, основанная на единой концепции и обеспечивающая достижение цели обучения;
- игромоделирование – это осуществление моделирования того или иного типа социокультурного бытия в рамках игры, состоящее в переходе от прямого воспроизведения образца бытия с участием персонажей к такой модификации образца, которая соответствует идее и критерию преобразования;
- психолого-акмеологическое консультирование – это процесс оказания психологической помощи клиенту, испытывающему субъективные затруднения, проблемы, связанные с личностно-профессиональными достижениями;
- тренинговые технологии – это система воздействий, упражнений, направленных на формирование, развитие и коррекцию метапрофессиональных характеристик специалиста;
- развивающая психодиагностика – это актуализация психологических знаний и расширение психологической компетентности личности путем обязательной интерпретации результатов диагностики индивидуально-психологических характеристик личности;
- проектные технологии – это система обучения, при которой обучаемые приобретают необходимые знания, умения, навыки и развивают свою компетентность в процессе конструирования, планирования и выполнения постепенно усложняющихся практических заданий.

Таким образом, использование акмеологических технологий в обучении взрослых направлено на развитие рефлексивной культуры личности, что приводит к активизации рефлексивно-инновационного потенциала личности, переосмыслению и переоценке профессионального опыта, формированию готовности к профессиональному творчеству и т.д. Все это способствует преодолению сопротивления новым знаниям и способам выполнения деятельности и повышает эффективность обучения взрослых.

© Девятковская И.В.

Разработка внутривузовской модели результативности процессов выпускающих кафедр: методический аспект

*Миляева Л.Г. (Россия, Бийск)
e-mail: lgm17@mail.ru*

Трансформационные процессы, охватившие российскую систему высшего профессионального образования, актуализировав проблематику повышения конкурентоспособности образовательных программ, повернули вектор приоритетных исследований в сторону внутрен-

него, так называемого вузовского рынка образовательных услуг, обосновав настоятельную потребность в мониторинге качественных параметров выпускающих кафедр.

Не умоляя значимости общественной аккредитации образовательных учреждений и их структурных подразделений, в контексте отмеченных обстоятельств представляется очевидной потребность в проведении ВУЗами систематического критического самообследования, ключевой компонентой которого выступает мониторинг критериев результативности процессов, итоги которого служат информационной базой для разработки внутривузовской модели сегментации выпускающих кафедр, обосновывающей их ранжирование по уровню значимости и, как следствие, по уровню делегированных полномочий и ответственности.

Изучение, анализ и обобщение зарубежного и отечественного опыта разработки внутрифирменных сегментационных моделей эффективного управления различными целевыми объектами (персонал, финансы, инновации и т.д.) позволили заключить:

1. Независимо от объекта управления в качестве базовой берется модель гибкости Дж. Аткинсона, отображающая сегменты внутрифирменной модели в виде трех концентрических кругов («ядро», «середина», «периферия»).

2. В качестве дифференцирующего критерия, обосновывающего разграничение по секторам и сегментам модели, выступает комплексный оценочный показатель объекта.

В предлагаемой *внутривузовской модели результативности процессов выпускающих кафедр* критерием ранжирования выступит рейтинговая оценка, исчисленная по обоснованному перечню показателей (критериев).

В данном контексте необходимо акцентировать три момента:

1. Анализируемые показатели выпускающих кафедр должны аккумулировать параметры, отражающие как научно-педагогический потенциал профессорско-преподавательского состава (ППС), так и результативность (прямую и косвенную) важнейших видов его деятельности (учебной, учебно-методической, научно-исследовательской, организационно-воспитательной, профориентационной и т.д.).

2. Принципиальным при формировании перечня анализируемых критериев выпускающей кафедры, ответственной за реализацию открытой ООП (основной образовательной программы), является дополнение нормативных показателей, пороговые значения которых регламентируются соответствующими документами (например, требованиями образовательных стандартов, приказами или рекомендациями министерства образования и науки РФ и др.), показателями локальными, устанавливаемыми ВУЗами самостоятельно, отражающими стратегические ориентиры и внутриорганизационные приоритеты в области образовательной политики, ежегодно корректируемые в соответствии с достигнутым уровнем развития.

3. В качестве базового (ориентировочного) может быть использован перечень параметров, разграниченных в соответствии с рекомендацией на два вида: а) *нормативные* показатели (НП), достигнутые значения которых должны быть не ниже *нормативно пороговых* (уровень качества успеваемости студентов, обучающихся по ООП, реализуемой на кафедре; доля студентов, освоивших обязательные дисциплины базовой части цикла ФГОС ВПО ООП; обеспеченность дисциплин ООП, реализуемой на кафедре, учебно-методическими комплексами; объем НИР на единицу ППС; доля преподавателей,

¹¹⁹ Акмеология: учебник / Под общ. ред. А.А. Деркача. – М., 2004.

имеющих ученую степень и/или ученое звание; уровень трудоустройства выпускников кафедры и т.д.); б) *локально-целевые* показатели (ЛЦП), состав и значения которых ежегодно устанавливаются учебным заведением самостоятельно в соответствии с *целевыми ориентирами* на планируемый период (например, уровень качества образовательных услуг, базирующийся на оценке студентов; средний по ППС кафедры индекс Хирша; уровень профессиональной компетентности ППС кафедры; уровень трудовой мотивации ППС кафедры; уровень профильного трудоустройства выпускников кафедры; уровень профессиональной подготовки (компетентности) выпускников, базирующийся на оценке работодателей и т.д.). Безусловно, данный перечень является ориентировочным, легко изменяемым как в сторону удлинения, так и в сторону сокращения показателей обоих типов.

Не секрет, что большинство из предложенных локально-целевых показателей диагностируются аналитическим способом. Для их оценки может быть использован авторский методический инструментарий, концептуальную основу которого формирует идея использования трехмерной шкалы Лайкерта, позволяющая оценивать каждый анализируемый параметр по пятибалльной шкале с позиций трех критериев: «ожидание» (идеальная оценка); «восприятие» (фактическая оценка); «важность» (оценка относительной значимости).

Подчеркнем, что по своей сути указанные «уровневые» методики однотипны; основываются на едином алгоритме, предполагающем последовательное выполнение следующих укрупненных этапов:

1. Обоснование перечня анализируемых параметров. Например, в методике оценки уровня качества образовательных услуг, базирующийся на опросе студентов¹²⁰, диагностируемые параметры разграничены на три блока: а) квалификация и стиль поведения профессорско-преподавательского состава; б) материальная, информационная и социально-культурная база; в) престижность реализуемой основной образовательной программы (ООП). Согласно методике¹²¹ уровень профессиональной компетентности ППС формируют параметры четырех составляющих, определяющих частные уровни: а) уровень научной компетентности; б) уровень преподавательской компетентности; в) уровень коммуникативной компетентности; г) уровень коммуникативной компетентности и т.д.

2. Исчисление по каждому параметру средних балльных оценок (рейтингов ожидания, восприятия, важности), гипотетически меняющихся в диапазоне от 1 до 5 баллов.

3. Расчет частных (по диагностируемым параметрам) уровней, представляющих частное от деления рейтингов восприятия (средняя фактическая балльная оценка) на рейтинги ожидания (средняя ожидаемая балльная оценка); соответственно, меняющихся в диапазоне от 0,20 до 1,00.

4. Расчет интегрального уровня анализируемого параметра как средневзвешенной частных уровней по рейтингам важности (средняя балльная оценка относительной важности), аналогично меняющегося в интервале от 0,20 до 1,00.

5. Идентификация достигнутого уровня анализируемого показателя: высокий уровень (от 0,81 до 1,00);

уровень выше среднего (от 0,71 до 0,80); средний уровень (от 0,51 до 0,70); уровень ниже среднего (от 0,41 до 0,50); низкий уровень (от 0,20 до 0,40).

Подчеркнем, что идентичность позиционирования достигнутых уровней локально-целевых показателей имеет важный методический аспект, используемый при оценке результативности процессов выпускающих кафедр.

Методика *разработки внутривузовской модели результативности процессов выпускающих кафедр* предполагает последовательное выполнение следующих этапов:

1. Формирование перечня обследуемых выпускающих кафедр ВУЗа.

2. Обоснование перечня анализируемых параметров, разграниченных на нормативные (НП) и локально-целевые (ЛЦП). Напомним, что за основу может быть взят перечень, представленный в табл. 1.

3. Уточнение пороговых (минимально допустимых) значений анализируемых показателей.

4. Составление матрицы исходных данных, в строках которой располагаются обследуемые кафедры; соответственно, в столбцах – анализируемые параметры.

5. Разграничение выпускающих кафедр (по результатам анализа представленной информации) на три условных типа:

- а) кафедры типа «I», у которых достигнутые значения *всех показателей* не ниже пороговых;

- б) кафедры типа «II», у которых достигнутые значения *всех нормативных показателей* не ниже пороговых, а значения отдельных локально-целевых показателей могут быть ниже установленных пороговых значений;

- в) кафедры типа «III», у которых имеются нормативные показатели, значения которых ниже пороговых.

6. Рейтинговая оценка анализируемых выпускающих кафедр (расчет рейтинговых чисел).

7. Ранжирование анализируемых выпускающих кафедр (обоснование их внутривузовской значимости).

8. Формирование внутривузовской модели результативности процессов (разграничение выпускающих кафедр по секторам и сегментам модели; обоснование уровня полномочий и ответственности; ключевых приоритетов развития).

Предлагаемая модель (подобно модели гибкости Дж. Аткинсона) позиционируется в виде трех concentric circles (рис. 1).

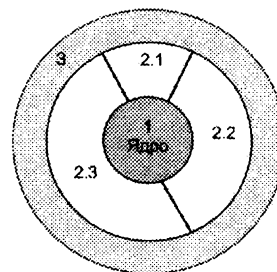


Рис. 1 – Внутривузовская модель результативности выпускающих кафедр

К «ядру» будут отнесены *элитные выпускающие кафедры* типа «I» с высокой пороговой рейтинговой оценкой результативности процессов, наделенные повышенным уровнем полномочий и ответственности, документально зафиксированным (например, в коллективном договоре). Стратегия развития данных кафедр должна быть нацелена на поддержание лидерства как на внутреннем, так и на внешнем рынках образовательных услуг. Именно кафедры «ядра» несут основную ответственность

¹²⁰ Милыева Л.Г., Волкова Н.В. Маркетинговый инструментарий для оценки соответствия содержания и качества образовательных услуг потребностям обучающихся // Маркетинг в России и за рубежом. 2004. № 1. С.90-101.

¹²¹ Милыева Л.Г. Диагностика и управление профессиональной компетентностью преподавателей ВУЗов // Управление корпоративной культурой. 2011. № 3. С.157-161.

венность за формирование положительного имиджа ВУЗа у основных потребителей образовательных услуг (абитуриентов, студентов, работодателей, министерства образования и науки). Представляется, что кафедры «ядра» являются абсолютными фаворитами, наделенными существенными приоритетами системы морального и материального стимулирования своих сотрудников.

Второй (средний) круг модели будет разделен на три сектора: а) сектор 2.1, формируемый кафедрами типа «Л» с рейтинговой оценкой ниже пороговой (резервный сектор «ядра» модели); б) сектор 2.2, формируемый кафедрами типа «П» со средней рейтинговой оценкой результативности процессов; сектор 2.3, объединяющий кафедры типа «П» с рейтинговой оценкой ниже средней («аутсайдер» второго круга). Представляется, что в направлении движения от сектора 2.1 к сектору 2.3 уровень полномочий и ответственности снижается. Стратегия развития кафедр второго круга должна быть нацелена на достижение пороговых значений локально-целевых показателей (при безусловном выполнении всех нормативных), обеспечивающее их устойчивость и возможность перехода в «ядро». В противном случае возникает высокая вероятность миграции в третий (аутсайдерский) сегмент, представляющий «балласт» образовательного учреждения.

К третьему (периферийному) кругу будут отнесены все кафедры типа «П» (вне зависимости от рейтинговой оценки). Ключевым ориентиром для них должен стать курс на постепенное достижение пороговых значений нормативных критериев результативности процессов, сопряженный с ревизией и модернизацией основных видов их деятельности. Очевидно, что результаты мониторинга результативности, обосновывающие устойчивое пребывание той или иной кафедры в периферийном сегменте, могут явиться основанием для принятия ректоратом ВУЗа решения о ее реструктуризации (вплоть до ликвидации).

Представленный алгоритм целесообразно проиллюстрировать на условном примере. Допустим, на основании сравнительной оценки результативности процессов 15 анализируемых выпускающих кафедр ВУЗа, для удобства обозначенные буквенной символикой (от «А» до «П»), были разграничены на условные типы: а) кафедры типа «Л» («Е», «К», «Л», «М»); б) кафедры типа «П» («А», «Б», «В», «И», «Н», «О», «П»); в) кафедры типа «П» («Г», «Д», «Ж», «З»).

Допустим (таблица 1), минимальная рейтинговая оценка, равная 0,7413, была выявлена у кафедры-аутайдера «З»; соответственно, у данного структурного подразделения и минимальный (единичный) коэффициент соотношения рейтинговой оценки. Максимальный коэффициент рейтинговой оценки (1,3259) у выпускающей кафедры «Л».

Пороговое для кафедр «ядра» модели значение коэффициента соотношения рейтинговой оценки обычно устанавливается на уровне, примерно на 5% ниже максимального, присущего кафедре-лидеру:

$$(K_{\text{ядро}}^{\text{CPO}} \geq 0,95 \times 1,3259 = 1,2596).$$

Таким образом (таблица 1), к «ядру» модели правомерно отнести три кафедры типа «Л» («Л», «К», «М»). В сектор 2.1 (второго круга) войдет кафедра «Е» ($K_E^{\text{CPO}} = 1,2296$). Рейтинговая оценка кафедры-лидера «Л» ($K_L^{\text{CPO}} = 1,3259$) на 32,59% выше аутсайдерской ($K_Z^{\text{CPO}} = 1,0000$). Логично, если рейтинговая оценка выпускающих кафедр типа «П», формирующих сектор 2.2, будет на 16,30% выше аутсайдерской ($K_{22}^{\text{CPO}} \geq 1,1630$).

Таким образом, данный сектор сформируют три кафедры («И», «В», «О»). Соответственно, к сектору 2.3 следует отнести четыре кафедры («П», «А», «Б», «Н») типа «П» с коэффициентом соотношения рейтинговой оценки меньше 1,1630. Периферийный (третий) круг модели сформируют четыре кафедры типа «П» («Ж», «Д», «Г», «З»).

Таблица 1 – Сегментация выпускающих кафедр ВУЗа (условный пример)

Условное обозначение кафедры	Рейтинговая оценка, (R_i)	Тип кафедры	Коэффициент соотношения рейтинговой оценки $K_i^{\text{CPO}} = \frac{R_i}{R_{\min}}$	Сегмент (круг модели)	Сектор модели
«Л»	0,9829	I	1,3259	«Ядро» (первый)	1
«К»	0,9415	I	1,2700		
«М»	0,9340	I	1,2600		
«Е»	0,9115	I	1,2296	«Средина» (второй)	2.1
«И»	0,9110	II	1,2289		
«В»	0,8662	II	1,1685		2.2
«О»	0,8624	II	1,1634		
«П»	0,8595	II	1,1594		2.3
«А»	0,8541	II	1,1522		
«Б»	0,8498	II	1,1464		
«Н»	0,8419	II	1,1357		
«Ж»	0,8614	III	1,1620	«Периферия» (третий)	3
«Д»	0,8439	III	1,1384		
«Г»	0,8394	III	1,1323		
«З»	0,7413	III	1,0000		

В заключение необходимо подчеркнуть, что в настоящее время представленная методика разработки внутривузовской модели результативности процессов выпускающих кафедр проходит пилотную апробацию в Бийском технологическом институте (БТИ АлтГТУ им. И.И. Ползунова). Представляется, что, по меньшей мере, три аспекта (типовой характер методики, чрезвычайная актуальность ее целевого предназначения, широкий спектр прикладного использования полученных результатов) обосновывают правомерность ее тиражирования в профильных изданиях.

© Милеева Л.Г.

Позитивное лидерство, творчество и креативность в преподавании управленческих дисциплин

Ушева М. (Болгария, Благоевград)

e-mail: dr.usheva@abv.bg

Длительная практика почти всех уровнях современного образования, разработки в области позитивного лидерства привели нас к выводу, что в современном обучении менеджеров, к сожалению, очень мало используются творческие, креативные возможности как обучающихся, так и обучаемых.

Толковый словарь следующее толкование слова *креативность*¹²² (от лат. creatio - созидание, сотворение) - творческий, созидательный, новаторский. В современности, используя это слово акцент делается исключительно на развитии личных качеств, и хотя это тоже правда, в нашем понимании креативность означает

¹²² URL: <http://rechnik.info>

намного больше. Это путь, в котором каждый человек принимает решение, идти или нет, и мы считаем, что это фактор, определяющий, будет или нет современный менеджер успешным в своей профессиональной деятельности, особенно в отношениях с подчиненными.

Принимая вызов этой концепции и идея о том, что необходимые для будущего руководителя качества, навыки и компетенций должны быть выработаны еще со студентских лет, 5 лет назад мы начали работы по методике креативных задач и их введения в обучении управленческих дисциплин для студентов специальности «Менеджмент» и «Маркетинг» в Факультете экономики и менеджмента, Юго-Западного университета «Неофит Рилски», Благоевград, Болгария. Первоначально работа велась со студентами, участвующих в практических обучениях (семинарах) в рамках учебного курса «Основы менеджмента» (все студенты Факультета II-го года обучения), а в настоящее время по Методике креативных заданий работает в 5 учебных курсов – «Дистрибуционная политика», «Управление продажами и бизнес логистика», «Поведение потребителя», «Управленческий бизнес-этикет» и «Психология управления» только для студентов специальностей «Менеджмент» и «Маркетинг» (студенты III и IV года обучения). Наиболее выражено является участие студентов в системе креативных заданий в обучении последних три дисциплин, которые сами по себе требуют творческого мышления.

На протяжении учебных годов 2009/2010 по 2014 год более 1200 студентов прошли через систему позитивного лидерства, работая в малых группах, тренинговых (тренинг – специфическое обучение) и других методов развития креативности, творчества, лидерства и управленческих навыков.

Эксперимент начался семинарами по учебному курсу «Основы менеджмента» в 2009/2010 учебном году, а затем продолжил в ближайшие годы во время лекций и семинаров учебных курсов «Поведение потребителя», «Дистрибуционная политика» и «Управление продажами и бизнес логистика». Во всех этих курсах, кроме фундаментальных знаний по курсу обучения приобретались и первичные лидерские навыки, умение работать в малых группах, создавались условия для творчества и проявления креативности через индивидуальных и групповых задач, в выполнение которых было необходимо показать творчество, инновации и нестандартное мышление.

За период 2009-2013 года студенты из очной и заочной формы обучения, подготавливаемых к получению степени бакалавр и магистр, осваивали учебный материал, одновременно проходили серии тренингов на тему коммуникации, включающих в себя:

- проблемы коммуникации в индивидуальных и межличностных отношениях;
- вербальные методы коммуникации (включая подачи обратной связи и этот метод практикуется в конце каждой сессии – лекции или семинара);
- рассмотрение поведенческих ситуаций мешающих и поддерживающих коммуникации;
- «Я – сообщение» и «Ты – сообщение»;
- словесное выражение чувств и эмоций;
- рассмотрение различных реакции на заявления (высказывания) партнера;
- разработку методологии помогающего поведения;
- методы активного слушания;
- разработка и внедрение правил для принятия решений в сложных ситуациях;
- групповые дискуссии;

- адекватный обмен своим опытом (эмоции) при решении проблем, тематические исследования и т.д.;
- осведомленность, принятие и исполнение универсальных правил общения и пр.

Использование таких методов, на наш взгляд, позволяет строить (конечно первичный уровень) знания, навыки и компетенции управленческих функций, которые будущие менеджеры (которые успешно окончили менеджерские специальности) будут выполнять в своей трудовой деятельности. В контролируемой среде студенты развивают свой потенциал для совместной работы, принятия решений, лидерства и прежде всего организационных навыков.

На самом деле, именно тренинговые методики для усвоения адекватной коммуникации (как в личностном, так и в профессиональном плане) и становления креативности являются основой успешной реализации важнейших функций управления, включая «организационные и координационные навыки управления менеджера/менеджеров в связи с достижением компании во время разработки стратегии целей...» и включающих «глубокое знание потребностей исполнительного персонала и создание необходимых условий для их удовлетворения».¹²³

В следующие 2012-2014 года во многом дополнительно и по рекомендациям и желаниям студентов утверждены новые дисциплины, особым интересом пользовались два учебных курса – «Управленческий бизнес-этикет» и «Психология управления», где система креативных заданий особенно сильно используемая и включает много новых вызовов и методы скрининга, что позволяет студентам узнать больше о своей собственной личности, прогнозировать свое будущее поведение как руководители. На самом деле, по результатам и процесса внедрения позитивного лидерства и развитию творческого потенциала и креативности появилась потребность в подготовке методических рекомендаций¹²⁴, которые включали бы конкретные методики для успешной организации совместной деятельности и поддержки каждой личности в желании найти свое место в группе, коллектива. По просьбе студентов, обучающихся в вышеупомянутые курсы, в рекомендациях были включены конкретные методы изучения взаимосвязи индивидуальных особенностей общения и успешной деятельности.

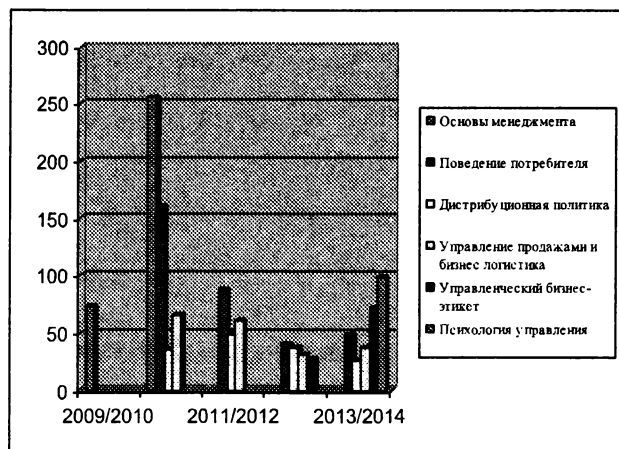
По нашему мнению, именно возможность учета индивидуально-типологических характеристик и возвращающие особенности коммуникации в сотрудничестве со студентами, в сочетании с индивидуальным стилем педагогического общения и составляют один из наиболее важных и ответственных компонентов профессионального и педагогического мастерства преподавателя в университете и обеспечивают передачу знаний, навыков и опыта, необходимых для успешной карьеры в области управления.

Учебные курсы	Брой студентов/ год				
	2009/ 2010	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2013/ 2014
Основы менеджмента	73	255			
Поведение потребителя		160	87	40	48
Дистрибуционная политика		35	48	37	26

¹²³ Станкова М. Менеджмент на туристическата агенция, УНИ «Н. Рилски», Благоевград, 2004. С. 44.

¹²⁴ Ушева М. Специфика на общуването. Въздействия и взаимодействия в управленската практика., УНИ «Н. Рилски», Благоевград, 2013.

Учебные курсы	Брой студентов/ год				
	2009/ 2010	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2013/ 2014
Управление продажами и бизнес логистика		66	61	31	37
Управленческий бизнес-этикет				27	71
Психология управления					99



В каждом из учебных курсов студенты имеют возможность выбрать способ защиты полученных знаний - через финального теста, научного академического курсового проекта по предварительно заявленным тем и критериям или через системы креативных заданий.

Создание методологии, включающая креативных задач, привязанных к лекции было связано с верой, что *креативность может быть осуществлена и развита*, а создание позитивных лидеров невозможно без развития личного и группового творчества, личной и групповой креативности. Как известно, креативность и чувство собственного достоинства являются навыки, которые позволяют нам использовать инструменты и возможности, которые нам предоставляются для достижения инноваций. А в современном обществе деловое использование инноваций и навыки инновационного мышления являются основой корпоративного успеха. Теоретически, можно сказать, что креативность – сложный, трудный для изучения вопрос, который не имеет четкого общепринятого определения. Это видно из широкого спектра определений, используемых или предлагаемых в литературе. А это, в свою очередь, дает большое пространство для каждого исследователя.

Практика показывает, что все больше и больше студентов выбирают систему креативных заданий, тем более, в последние годы вышеуказанные дисциплины избираются непосредственно студентами и иногда именно из-за проблематики креативности и выбирается учебный курс.

Что привлекает студентов к предлагаемым системами креативных задач? Во-первых, это новый взгляд и представление в лекционном курсе, даже объявляя задачу. Каждое креативное задание «появляется» (на экране мультимедии) во время лекции на актуальную тему (связанной с лекций и специальный раздел, который рассматривается) и дает определенное количество баллов. На основании суммы баллов студент в конце семестра может быть освобожден от экзамена с конкретной оценкой (объявленной заранее зависимости балл - оценка) по шкале до шести (в Болгарии оценки соответственно: «Слаб 2», «Среден 3», «Добър 4», «Много добър 5» и «Отличен 6»). Так как развитие поставленных задач требует самостоятельности, проявления творчества и другой взгляд на вещи, студенты не чувствуют давление со сто-

роны широко распространенное и, по наше мнение, вредное для психики, слово «должен». Они знают заранее, что креативная задача приносит определенное количество баллов, и когда набрали достаточного количества баллов для оценки, которая их устраивает, они могут остановиться и только посещать лекции и семинары. Правда, в большинстве случаев, даже если они объявили, что для них достаточно, например оценка «Хорошо», увлекаются и продолжают выполнять креативные задания и в конечном итоге получают более высокую оценку. В общем, опыт показывает, что творческая атмосфера, как магнит привлекает студентов и заставляет их тратить больше времени для выполнения задач и проявляется большая готовность включения в дискуссиях и групповой работы.

Помимо всего этого, включение, переплетение лекции и систему креативных заданий дает еще одно преимущество для преподавателя. Поскольку реализация креативного задания связано с наличием студента в зале (право выполнять креативное задание, «появляющееся» на экране во время мультимедийной презентации лекций, имеют только студенты, присутствующих на то время в аудитории), он, несомненно, стимулирует студентов к присутствию и участию во время лекции.

Выбор системы креативных заданий влечет за собой еще один эффект для студентов. Практика показывает, что из года в год, увеличивается общий успех каждого отдельного студента, наблюдается изменение образа мышления и стиля поведения (особенно после реализации креативных задач в ходе учебного курса «Управленческий бизнес-этикет»).

Эти результаты очевидны и легко предсказуемы особенно если вспомнить определение Леонарда о креативности. Он определяет креативность как *процесс развития и выражения новых идей, которые могут быть полезны*.¹²⁵ Интересная идея в этом определении является то, что креативность не рассматривается как привычка - приобретенная, врожденная, и т.д., как можно встретить у многих авторов, а именно как процесс. В этом смысле мы согласны с тезисом и добавим, что если феномен «креативность» можно рассматривать как процесс, то этот процесс может быть организован, прогнозирован и контролирован. То есть, креативности (как и лидерству) можно научить каждого, кто желает и приложит к этому необходимые усилия.

Другими словами, необходимо *создать условия для проявления креативности и творчества* студентов, возможно, в том смысле, что вносит в понятие *Артур Кестлер*¹²⁶ - *неожиданное сочетание внешних элементов таким образом, чтобы сформировать новая полнота, которая имеет смысл*. Как уже отмечалось, креативный процесс растянут во времени и характеризуется оригинальностью, адаптивностью и последующего личного и / или профессионального развития и реализации (включая карьерного роста в бизнесе). Этот процесс порождает что-то новое и необычное, а результат является полезным продуктом (который может быть в виде идеи, исследования или творческой работы, и т.д.). С этой точки зрения, это не имеет значения, речь идет о личности или команды, коллектива. И мы считаем, что через этот креативный процесс выявляется и становится человеческий капитал компании, включающий в себе кроме сложности личностно-профессиональных качеств сотрудников и «комбинированные знания, навыки, инновации и способности отдельных сотрудников компании, чтобы справиться с по-

¹²⁵ Leonard D., Swap W. (1999): When sparks Fly. Igniting Creativity in groups

¹²⁶ URL: <http://www.innosupport.net/index.php?id=2098&L=3>

ставленными задачами»¹²⁷. Творческий процесс будет похож в обоих случаях, но давайте посмотрим, как реализовать практическую подготовку обучения в управленческих дисциплинах, хотя описанный процесс, можно сказать, похож для всех проявлений/создания креативности.

Во-первых, в процессе креативности ставим *подготовку*, когда обеспечены время и условия для сбора (по возможности) всей имеющейся информации и данных по рассматриваемой теме. В начале, конечно, это лекции, предоставляемые в рамках каждой конкретной дисциплины, а следующий этап - время для самостоятельной подготовки и независимых исследований студентов. На самом деле, мы позволим себе дерзость пойти дальше этого и сказать, что креативности студента может научить только креативный преподаватель. По нашему мнению, креативный процесс начинается с так называемого «Вау-эффекта», когда студент сталкивается с чем-то другим и интересным, неожиданной методикой обучения или был удивлен подходом преподавателя. Здесь могут быть включены презентация фильма (или клип) на тему лекции, короткий рассказ, анекдот, притча, нетрадиционно визуально представленные лекции и т.д. Другими словами, все, что может «схватить» привлечь не только сосредоточенное (которое изначально доступно), но и рассеянное внимание студентов в аудитории.

Мы считаем, что для обеспечения появления творческих идей у студентов - будущих менеджеров нужно с самого начала процесса лекции создать атмосферу легкого принятия новых знаний и мотивации, желания для получения дополнительных. Здесь можно использовать методы незавершенных вопросов (дается только часть интересной информации, а остальное студенты должны найти самостоятельно), поставить перед всеми вызов (например, возможность выполнения дополнительных креативных задач при выполнении каких-то дополнительных условий в процессе обучения), создаст мотивацию для «включения» и успеха (связь системы креативных задач и балльной системе, которая впоследствии может привести к освобождению от экзамена) и т.д.

Одним из наиболее важных условий здесь является легкий доступ к информации, что на современном этапе не проблема с возможностями использования Интернета. Тем не менее, мы считаем, что было бы хорошо, если есть возможность обеспечить учебник или монографию по конкретному курсу. Это дает больше гарантий доступа к материалу, помогает поиску литературы через предоставленные ссылки на различных авторов в научной литературе, представляет теории и мышление автора курса, и т.д. На самом деле, практика в последние годы показала, что учебник увеличивает желание для включения в системы креативных заданий, потому что он выступать в качестве гаранта, что основная необходимая литература доступна. Кроме того, студенты имеют возможность во время развития креативных задач для прямого доступа к преподавателю путем консультаций в определенное время, связи по электронной почте и телефону, что также способствует к состоянию комфорта и желанию приобрести новый опыт.

Следует отметить, что креативные задачи могут быть выполнены *индивидуально* или *в группах* - в командах по 2-3 студентов с точки зрения этих трех тезисов:

Первый - обеспечение эмоционального комфорта, и (в первую очередь) общая ответственность членов команд.

Второй - на том основании, что наличие команды, включение в ней разные личности является гораздо более широким основанием для мнений, дискуссий и личных баз данных. Это, со своей стороны, приводит меняются другими участниками.

Третий - создание команд из небольших групп студентов можно использовать не только как возможность повысить их исследовательский дух, но и создает условия для соперничества и конкуренции между группами. На самом деле, этот этап является очень важным в подготовке будущих менеджеров для управления проектами, например. Именно здесь закладываются основы для правильного создания команды, где «каждый член должен знать, что от него ждут и в какое время должен выполнить свою задачу»¹²⁸, а это, мы считаем, является в основе управленческого мышления и развитию позитивных лидеров.

Следующим шагом является так называемая «*генерация идей*». Чаще всего, первая попытка креативности студентов осуществляется в контролируемой среде (например, во время семинаров). Обычно используется мозговой штурм, предварительно подчеркнув, что на первом этапе никто не должен выражать свое мнение о предложениях других участников группы. Использование именно этого метода заключается в том, что человек гораздо более креативен, если он убежден, что его идеи полезны и есть шанс быть реализованы, хотя и на более позднем этапе решения задачи. Это убирает давление постоянной тревоги студента «не сказать бы чего-то неправильного (глупого)» и т.д. Важно, однако, чтобы преподаватель очень четко определил правила и подчеркнул, что нет правильных и неправильных ответов, правильных и неправильных идей, чтобы устранить второй или иной степени так называемой самоцензуры (в смысле креативного мышления), позволяя сознанию избавиться от побочных ассоциаций и, к сожалению, все еще встречаемый страх выразить свое мнение. Именно во время этой стадии выясняются и задачи: что считается полезным, а что как ожидается достичь как конечный результат, и т.д.

После стадии накопления новых идей, опыт показал, что необходимо некоторое время, чтобы «отдохнуть», для «созревания», затем идеи самопроизвольно ведут к получению новых, уникальных отношений, которые формируются в сознании. В академической практике этот этап легко осуществим, потому что обычно следующее заседание назначено через неделю и это время на самом деле можно использовать.

Интересно наблюдение, что в последние годы, в течение недели студенты не «забывают» поставленные креативные задачи, а по-прежнему в некоторой степени (конечно меньше) общаются, ищут решения и обмениваются идеями. Это в свою очередь легко переводит команды на втором этапе, когда пересмотренные предварительно перечисленные идеи заканчивается новым или комплексным решением проблемы, задачи или случай из управленческой практики.

Наконец, последний шаг является *реализация*. В учебной среде, это чаще всего выступление перед группой или курсом с презентацией решения и результатов, которые достигнуты. Здесь обычно с помощью преподавателя комментируется путь, который привел к этому результату и направляет внимание студентов на то, что в реальной бизнес-среде процесс этим не заканчивается. Другими словами, студенты понимают, что создание новых идей является чрезвычайно важным и сложным

¹²⁷ Димитров, П. Иновационна активност на интелектуалния капитал в туризма, София, Изд. «Авангард Прима», 2007. С. 16.

¹²⁸ Стоилова, Д. Европейски програми и проекти, Благоевград, 2013. С. 50.

этапом в практике, но есть еще один шаг, где эти новые идеи должны быть реализованы на благо организации.

Последнее, в регулируемой среде моделируется реализация и оценка возможности включения хороших идей и нахождения общего решения, как случилось бы в реальной практике управления¹²⁹.

Таким образом, использование креативных заданий, позволяют студентам, обучающимся управленческим дисциплинам развивать свое мышление, спонтанные идеи, работа в малых и больших группах, работа в команде, формирования адекватной и справедливой конкуренции и т.д. Участие студентов в системе креативных заданий поддерживает развитие их личной креативности, указывает на правильное направление их будущей профессиональной креативности, стимулирует проявления позитивного лидерства.

Через системы креативных задач повышаются и возможности личности «думать «картинно» (картинками)¹³⁰, что является основным для создания важных навыков визуализации, что в реальной управленческой деятельности «визуализировать означает, чтобы цели описывались с самого начала с достаточно четкими визуальными ресурсами»¹³¹. Включение креативных задач в управленческие дисциплины приведет к подготовке инновационных и мобильных менеджеров, и, несомненно, будет влиять на профессиональное мастерство самих преподавателей, которые находятся в процессе непрерывного развития креативности.

© Ушева М.

Бизнес-коммуникации в подготовке креативной рабочей силы

для постиндустриальной экономики

Аликперов И.М. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: aigor55@mail.ru

Экономическое отставание России от ведущих стран мира, сырьевая направленность экономики и экспорта, особенно ярко проявляющиеся и углубляющиеся на фоне продолжающегося мирового кризиса и интенсивной модернизации экономик других стран, требуют модернизации и внедрения инноваций в российской экономике. Одним из важнейших ресурсов достижения таких целей является новое качество рабочей силы, способной воплощать эти цели в жизнь. Постиндустриальная экономика основана на использовании результатов умственной деятельности креативных работников, способных изобретать и внедрять продукты интеллектуального труда для конкурентного рынка.

В развитых и многих развивающихся странах динамично развиваются творческие индустрии, т. е. «та деятельность, в основе которой лежит индивидуальное творческое начало, навык или талант и которая может создавать добавленную стоимость и рабочие места путем производства и эксплуатации интеллектуальной собственности»¹³².

В постиндустриальной экономике XXI в. неизбежным становится увеличение количества творческих работников – сегодня они образуют креативный класс. Американский социолог Р.Флорида в конце 1990-х ввел

понятие «творческий класс» – для обозначения нового класса людей в меняющейся экономике постиндустриального общества. Ученый выделил также характерные черты его представителей: независимость, мобильность, способность свободно перемещаться в пространстве (в компаниях и городах) в соответствии с ситуацией. К приоритетам творческих людей относятся не карьера, престиж и высокая зарплата, а условия для работы и жизни, позволяющие раскрыть свой творческий потенциал, в том числе толерантная атмосфера и творческие стимулы. Р.Флорида делает акцент на том, что творческий человек обладает индивидуальностью в сочетании с таким качеством, как способность брать на себя «коллективную ответственность за благосостояние сообщества». По его мнению более 30% американцев относится к этому классу.

Различие между рабочими, обслуживающим персоналом и креативным классом проявляется в оценке их труда: если первые получают деньги за выполнение плана работ по универсальному стандарту, то креативные работники – за проектирование и создание нового. По словам Дж. Хопкинса, «креативность – способность генерировать идеи из других идей»¹³³. Сегодня, в условиях глобализации и усиления конкуренции, практически во всех сферах деятельности особенно необходим творческий подход к организации бизнеса, разработке новых оригинальных товаров и технологий, технологии продаж, сервисному обслуживанию, учету индивидуальных особенностей потребителей.

Таким образом, проявляется творческий потенциал постиндустриальной экономики, в которой получают развитие не только традиционные, но и требующие креативного подхода виды деятельности. На сегодняшний день выделено 13 секторов творческих индустрий: реклама, архитектура, художественный и антикварный рынок, ремесла, дизайн, мода, производство кино- и видеопродукции, программирование, в том числе создание развлекательных интерактивных программ и компьютерных игр, музыка, исполнительские искусства, издательское дело, теле-, радио- и интернет-вещание.

Страна должна предложить мировому сообществу новые интеллектуальные продукты, но пока доля основных отраслей, базирующихся на авторском праве, в экономике России составляет всего 0,49%, в то время как в Китае она равна 18,29%, в Италии – 8,35%, в США – 7,61%. По данному показателю Россия уступает даже Индонезии. Это связано также и с тем, что Китай, Япония, США, Южная Корея декларировали всеобщее высшее образование, которое находится у них на высоком уровне.

Таким образом, Россия серьезно отстала от магистрального направления мирового экономического развития. Если руководство страны ставит целью быть в числе мировых экономических лидеров, то нужна модернизация, направленная на создание, а не на заимствование производства и потребления новых интеллектуальных продуктов.

Воспроизводство и воспитание креативных личностей начинается в семье и продолжается в школе, неформальных объединениях, высших учебных заведениях, профессиональной среде. Целенаправленное профессиональное воспроизводство таких работников осуществляется на двух последних стадиях, поэтому остановимся на них подробно. Наука и образование должны выполнять задачу развития производительных сил, подготовки рабочей силы, обладающей не только практическими зна-

¹²⁹ Csikszentmihályi (1996): Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention

¹³⁰ Филипова, М. Функциональные особенности в управлении на туристическом предприятии, УИ «Н. Рилски», Благоевград, 2011. С. 56.

¹³¹ Там же.

¹³² Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. М.: ИД «Классика-XXI», 2005. 364 с.

¹³³ Ковальчук А. Основы делового общения. М.: Дашков и К, 2013. 300 с.

ниями, но и умениями, навыками творческого подхода к профессиональным ситуациям, развитие которых сегодня невозможно без использования бизнес-коммуникаций.

Процесс подготовки креативной рабочей силы зависит от следующих компонентов:

- соответствующей материально-технической базы;
- высокого уровня профессионализма и мотивированности профессорско-преподавательского состава;
- восприимчивости и заинтересованности студентов;
- востребованности специалистов на конкурентном рынке.

Отметим возможности и направления бизнес-коммуникаций, способствующих подготовке креативной рабочей силы, без которой невозможно развитие постиндустриальной экономики.

Подготовка креативных работников требует прежде всего *индивидуального* подхода к личности, увеличения объема партнерского взаимодействия между преподавателем и обучающимся. Индивидуализация потребностей является трендом экономического и социального развития, что выразилось в динамичном развитии сферы услуг. Только в данной сфере возможно удовлетворение индивидуальных потребностей, вызванных растущим культурным, образовательным и экономическим потенциалом граждан. В то же время материально-техническая база большинства высших учебных заведений была заложена в советское время, когда согласно задаче массового обучения проектировались масштабные аудитории. Нельзя не отметить успешное обновление материально-технической базы университетов (правда, осуществляющееся в основном на средства студентов!), однако построенные уже давно учебные корпуса не вписываются в сегодняшнюю, а главное, в завтрашнюю модель образовательного процесса и организации труда преподавателей.

Инновационный, а значит, творческий процесс требует переноса акцента с массового поточного образования на индивидуальное и дистанционное, а значит, возрастает роль коммуникаций между преподавателями и студентами. Оно должно обеспечиваться соответствующими условиями для индивидуальной работы студентов и преподавателей, давно созданными за рубежом не только в университетах, но и в средних специальных заведениях. Увы, в большинстве заведений и их подразделений нет мобильных учебных аудиторий для выполнения игровых, командных, тренинговых заданий, не говоря уже об оборудованных индивидуальных рабочих местах для преподавателей, которые могли бы быть использованы для личного общения со студентами, которое, судя по результатам опроса, является приоритетной формой коммуникаций для студентов. Кроме того, технически оснащенные аудитории – это уже только минимум, необходимый для современного образовательного процесса. Формирование креативной личности в высшей школе сегодня требует интересного дизайна и оформления учебных и административных аудиторий, использования фирменного стиля организации для ее идентификации и развития корпоративной культуры, информационного обновления стендов и т. д. В данной деятельности должен использоваться потенциал студентов, чтобы тем самым не только развивались их творческие способности, но и оставался «след» в истории обучающей организации.

Индивидуальная работа со студентами требует усиления взаимных коммуникаций, для которых кроме

соответствующей материальной базы необходимы другие условия, о которых будет сказано ниже.

Для обеспечения успешной профессиональной деятельности, формирования имиджа преподавателя, создания условий для индивидуальной работы со студентами удобным и эффективным инструментом может стать *профессиональный сайт преподавателя*. Было уже отмечено, что условием подготовки современных специалистов сегодня является индивидуализация, с помощью которой учитываются особенности и пожелания студента в учебном процессе и личностном общении. Кроме того, в ходе проведенного опроса было выявлено, что именно интернет-ресурсы для студентов являются наиболее предпочтительными для учебного и профессионального общения.

Задачами создания сайта преподавателя являются: создание средства коммуникаций со студентами, коллегами и внешними партнерами; совершенствование методов работы и профессиональной культуры преподавателя; организация дистанционного и самостоятельного обучения; формирование имиджа современного преподавателя; повышение конкурентоспособности преподавателя на рынке образовательных услуг и стоимостная оценка его труда.

Б.Гейтс: «Самый надежный способ выделить свою компанию среди конкурентов, оторваться от толпы преследователей – это хорошо организовать работу с информацией»¹³⁴. Это касается и персональной работы преподавателей.

К основным функциям персонального сайта можно отнести: предоставление информации, в том числе конспектов лекций; консультирование студентов; обсуждение вопросов учебного процесса; проведение опросов среди студентов; интерактивное общение со студентами; воспитательная работа (например, в качестве куратора); работа с аспирантами; вспомогательные функции по разным вопросам.

В двух университетах г. Екатеринбурга ведется целенаправленная работа по созданию таких сайтов – Уральском федеральном университете и Уральском государственном экономическом университете, хотя процент охвата этой программой пока не высок. Как показал опрос в ноябре 2014 г. в Уральском государственном педагогическом университете, только три преподавателя из 42 опрошенных (7,1%), имеют такой сайт. В качестве причин, по которым персональные сайты не разработаны и пока не стали инструментом профессиональной работы, обычно называют (в порядке числа выбранных ответов): отсутствие времени; низкий уровень технологической культуры; непонимание его важности и необходимости; низкий уровень креативности преподавателей.

Как видно из приведенных ответов, названные причины или несерьезны, или связаны с отсутствием возможностей для создания сайта. А ведь такой сайт помогает структурировать и улучшить методическую работу, организовать и контролировать самостоятельную работу студентов, собирать информацию о пожеланиях и требованиях к учебным дисциплинам, экономить время, бумагу, более гибко планировать свою преподавательскую деятельность.

Для решения этой проблемы необходимо проведение определенной работы по разъяснению, стимулированию и обучению как внутри университетов, так и с помощью внешних источников. Известны две программы, помогающие решению этого вопроса – программа

¹³⁴ Мирошниченко А. Бизнес коммуникации. Мастерство делового общения. М.: Книжный мир, 2011. 384 с.

Фонда В.Потанина «Преподаватели для ВУЗов онлайн» и «Профессора МГУ».

Структура сайтов зависит от специфики специальности, статуса преподавателя, его креативности, уровня образования и обычно включает следующие разделы: визитка (резюме), публикации преподавателя, структурированные по годам, жанрам и тематике, новости, информация для студентов очного и заочного обучения, информация для абитуриентов, проекты, международные контакты, форум, интересная литература, в том числе новинки, конспекты, задания для студентов, мнения, полезное, гостевая книга.

Платформами для создания персональных сайтов могут быть ucoz.ru, narod.ru, okis.ru. fo.ru. Для тех, кто хочет создать более сложные и дизайнерские сайты, существуют продвинутое платформы jimbo, WordPress.

В то же время создание и поддержание сайта, кроме перечисленных достоинств и сервиса, приносит и дополнительные проблемы: проблема авторских прав на размещенные на сайте материалы, учет учебной работы на сайте в индивидуальной нагрузке преподавателя, изменение рейтинга популярности и востребованности преподавателя и т.д. Все это требует изменения подходов не только к организации рабочего места преподавателей, но и оценки его труда. А пока объективные изменения содержания и форм преподавательской деятельности (индивидуализация, дистанционирование, организация самостоятельной работы, критерии и уровень оценки труда преподавателей и пр.) упираются в несовершенство и неизменность управления их трудом.

Учитывая популярность среди студентов интернет-ресурсов, альтернативой сайтов могут быть блоги – сетевые журналы по какой либо теме, в которых загружаются тексты, видео, фото, пишутся комментарии. Популярными сервисами для создания блогов являются: blogger.com, edublogs.ru, WordPress.com, Блог.ru и другие.

Многочисленные блоги классифицируются по следующим критериям по: авторскому составу; содержанию; оформлению и использованию мультимедиа. Данные интернет-ресурсы являются современными инструментами индивидуальной творческой работы между основными субъектами образовательного процесса.

Еще одним средством повышения конкурентоспособности образовательной организации и ее преподавателей, демонстрацией креативного подхода в управленческой деятельности, инструментом формирования благоприятного имиджа являются новые формы *продвижения и самопродвижения преподавателей*.

Это огромный резерв в повышении конкурентоспособности в условиях возрастания роли индивидуализации обучения, так как за знаниями и навыками студенты идут именно к преподавателю. Как показывает мировой опыт, подготовленные и мотивированные для получения новых знаний студенты все больше заинтересованы не только в профессиональных, но и личностных качествах преподавателей. Учебные коммуникации во многом должны основываться на таком важном факторе образовательного процесса как *доверие*. Кроме того, все большее число обучающихся рассматривают высшее образование, как первое, так и особенно последующее, как надежное и эффективное средство инвестирования своих ресурсов, надеясь прибыльно их использовать в развитии карьеры. Следовательно, руководители учебных заведений, развивая продвижение организаций, должны в то же время продвигать своих специалистов, тем самым повышая капитализацию организаций.

Позиционирование и продвижение преподавателей начинается с бэкграунда (резюме), в котором долж-

ны быть отражены не только все профессиональные достижения и образование, но и карьерный рост, общественное положение и возможные увлечения и хобби, что поможет усилить образ преподавателя с точки зрения человеческой симпатии. Такие бэкграунды могут быть использованы также в рекламных кампаниях предлагаемых курсов, в презентациях учебных программ, специализаций и т.д. Оперативные изменения и информация о новых успехах преподавателей, а также их студентов также будут способствовать достижению высоких профессиональных задач. В принципе, такой опыт можно заимствовать из практики современных западных и российских бизнес-школ, бизнес-центров, некоторых университетов, и в таком продвижении все больше следует использовать современные носители информации. Наряду с названием учебного заведения, его известностью, фирменной символикой, удобствами для работников и студентов процесс продвижения преподавателей увеличивает нематериальные активы и капитализацию организации. Для расширения контактов и улучшения коммуникаций следовало бы обеспечивать преподавателей фирменными визитными карточками университета, так как они участвуют не только во внутренних коммуникациях, но и контактируют с внешними организациями при выполнении профессиональных и общественных обязанностей, тем самым продвигая свою образовательную организацию.

В то же время в рекламных проспектах и буклетах образовательных организаций обычно пишется о наличии квалифицированных преподавателей, ведущих какие-либо учебные курсы, не раскрывая их особенности и достижения, ну а сами преподаватели, как показал опрос, не особо утруждают себя этой работой и не достаточно к этому подготовлены. Более половины преподавателей не удовлетворены системой продвижения авторских образовательных продуктов в системе дополнительного образования, роль которого возрастает. Только 12% опрошенных преподавателей считает себя владеющими современными бизнес-коммуникациями по продвижению образовательных услуг, 34% абсолютно не владеют. К сожалению, никто не учит преподавателей, занимающихся публичной деятельностью, данным коммуникациям, умению быть заметным и интересным, харизме и риторике, умению одеваться и пр. Все перечисленные умения оставлены на личное усмотрение и способности, хотя преподаватели выступают не от своего личного имени, а представляют определенную образовательную организацию. В данном случае необходима квалифицированная помощь преподавателям в обучении коммуникационным навыкам. Это тем более важно в связи с ростом курсов по выбору в учебных планах и возможностями для самореализации и повышению своих доходов в системе дополнительного образования.

В качестве основных средств продвижения преподаватели предпочитают интернет-сайты, презентации и самопрезентации, достоинством которых является возможность обратной связи и использование креативных ресурсов. В то же время презентации и самопрезентации представляются более эффективными средствами продвижения образовательных услуг, так как непосредственные контакты с авторами или представителями организации вызывают больше доверия, чем с интернет-ресурсами.

Исходя из вышесказанного, следует отметить, что коммуникационная политика в образовательных организациях только формируется, и при модернизации системы высшего образования необходимо не только уделять внимание его содержанию, но и развитию бизнес-

коммуникаций, что поможет решить многообразные цели университетов в новых рыночных условиях.

© Алипперов И.М.

Сравнительные характеристики требований к выпускникам магистратуры

в западных и российских вузах

Салмин Н.А. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: Shuravi2@uspu.ru

Реформирование всех сфер жизни в России коснулось и образования. Введение новых образовательных стандартов в ВУЗах страны связано, в том числе и с международными обязательствами России по участию в так называемом Болонском процессе. Россия ратифицировала Болонскую конвенцию в 2003 году, согласившись тем самым взаимно признавать дипломы о высшем образовании, полученные во всех 50 странах-участницах, где двухступенчатая система высшего образования является традиционной.

24 октября 2007 года Президент Российской Федерации подписал Закон «О высшем и послевузовском образовании в Российской Федерации»¹³⁵. В соответствии со ст.6 Федерального Закона в России устанавливаются следующие ступени высшего профессионального образования¹³⁶:

бакалавриат – высшее профессиональное образование, подтверждаемое присвоением лицу, прошедшему итоговую аттестацию, квалификации «бакалавр». Срок обучения – не менее четырех лет;

специалитет – высшее профессиональное образование, подтверждаемое присвоением лицу, прошедшему итоговую аттестацию, квалификации «дипломированный специалист». Срок обучения – не менее 5 лет;

магистратура – высшее профессиональное образование, подтверждаемое присвоением лицу, прошедшему итоговую аттестацию, квалификации «магистр». Срок обучения – не менее двух лет.

Предполагается, что в последующем квалификации бакалавра и магистра станут в России основными уровнями высшего образования. Планируется, что первый уровень (бакалавриат) подготовит студента к работе, предусматривающей исполнительские функции в той или иной сфере деятельности по небольшому числу базовых направлений. В магистратуре будут готовить лиц, ориентированных на деятельность, требующую проектных и аналитических навыков, а также на научно – исследовательскую деятельность.

В средние века ученая степень магистра присваивалась преподавателям «семи свободных искусств», впоследствии – выпускникам философских факультетов и в XIX веке была заменена степенью доктора философии. В дореволюционной России степень магистра существовала на всех факультетах университетов (кроме медицинского) и лица, получившие ее, имели право заведовать кафедрой. Степень магистра присуждалась после окончания университета, сдачи устного испытания по данной отрасли науки и публичной защиты диссертации.

Элементы системы магистратуры начали возрождаться в постсоветской России. Например, Постановлением Госкомвуза России от 10 августа 1993 г. № 42 было введено Положение о магистерской подготовке (магистратуре) в системе многоуровневого высшего образования

Российской Федерации. Вопросы становления и развития этой системы постоянно обсуждались научной общественностью. Особо острыми были вопросы о месте и роли магистратуры в структуре высшего профессионального образования России. Так, в 2003 году вышеуказанное Положение было отменено. 22 марта 2006 года был подписан Приказ Министерства образования и науки РФ «Об образовательной программе высшего профессионального образования специализированной подготовки магистров». В рамках дальнейшего совершенствования системы был и принят Федеральный Закон от 24 октября 2007 года.

В Российской Федерации двухуровневая система высшего образования официально действует с 2009 года. Однако из-за специфических особенностей нашей страны многие ВУЗы продолжают готовить специалистов и сегодня. Значит, де – факто нужно признать, что система высшего образования России остается трехуровневой. Почему?

Видимо, в силу некоторых традиций и менталитета новые для нас звания «бакалавр» и «магистр» в какой-то степени отпугивают работодателей. Немаловажно и то, что главным преимуществом специалитета остается его высокий престиж в глазах работодателей и полноценная подготовка (5-6 лет). В сложившейся структуре высшего образования специалитет удобен тем, кто планирует заниматься научно- исследовательской работой и в последующем поступить в аспирантуру, – специалист может сразу поступать на эту форму обучения, тогда как бакалавр должен сначала окончить магистратуру. С другой стороны, у специалитета есть и недостатки. Например, проблемы признания диплома за пределами страны и т.д.

Тем не менее, перспективы таковы, что в ближайшем будущем квалификации бакалавра и магистра будут являться основными квалификациями, а распространенная ныне квалификационная степень «специалист» прекратит свое существование.

В ходе работы над темой автор данных строк практически впервые ознакомился с некоторыми публикациями по данной, новой для него, тематике. Это интересно. Автором было решено разместить в своей рабочей тетради некоторые положения из статьи профессора МГУ В. Сенашенко: «Требования к выпускникам магистратуры европейских вузов сформулированы в так называемых «Дублинских дескрипторах» и «Европейской квалификационной рамке». Конечно, оба набора требований пересекаются между собой, но, тем не менее, при решении вопроса о диверсификации отечественной магистратуры на академическую и профессиональную, каждый из них заслуживает отдельного рассмотрения.

В соответствии с *Дублинскими дескрипторами* (Dublin descriptors) выпускники магистратуры должны удовлетворять следующим требованиям: демонстрировать знания и понимание того, что получено по завершению первого цикла обучения и что обеспечивает основу для развития и приложения идей в исследовательской деятельности; уметь осознанно применять полученные знания в широком междисциплинарном контексте при решении новых нестандартных проблем, относящихся к изучаемой области; обладать способностью интегрировать знания и комплексные умения, формулируя проблему с неполной или ограниченной информацией, учитывая при этом социальную и этическую ответственность, сопутствующую решению проблемы; обладать коммуникативными способностями и уметь ясно и недвусмысленно излагать свои заключения и знания специалистам и неспециалистам; иметь навыки, позволяющие продол-

¹³⁵ ФЗ от 24.10.2007 № 232 -ФЗ

¹³⁶ Нормативные и правовые акты об образовании и науке в Российской Федерации. Т.29/МО РФ; АНБУЗ. 1-е изд. М.: Институт управления и менеджмента. С.471.

жать образование, самостоятельно определяя способы его совершенствования.

Что же касается *Европейской системы квалификаций* (European Qualification Framework), то выпускники магистратуры должны быть готовы: использовать теоретические и практические знания, которые являются новыми в данной области, для развития и приложения оригинальных идей; демонстрировать критическую оценку состояния знаний в данной области и формировать взаимосвязи между различными областями; исследовать состояние проблем путем интегрирования знаний из новых или междисциплинарных областей и находить решения в условиях неполной или ограниченной информации; развивать новые навыки в ответ на развитие знаний и техники; демонстрировать лидерство и инновации в работе, изучать нестандартный сложный и не прогнозируемый контекст, требующий решения многофакторных проблем; формировать стратегию преобразований; демонстрировать автономию в выборе направления и глубокое понимание изучаемых процессов; формировать коммуникативные проекты методами, понятными для специалистов и неспециалистов, используя соответствующую технику, отражающую социальные нормы и отношения и влияющую на их изменения; решать проблемы в новом нестандартном контексте, не обладая полной информацией; демонстрировать способность к оперативному взаимодействию в сложных ситуациях; нести социальную, научную и этическую ответственность, возникающую в работе или учебе.

В ВУЗах РФ¹³⁷ магистр по направлению подготовки «080200 – Менеджмент» готовится к следующим видам профессиональной деятельности: организационно-управленческая, аналитическая, научно-исследовательская и педагогическая. Магистр должен быть подготовлен к решению профессиональных задач в соответствии с профильной направленностью магистерской программы и видами профессиональной деятельности:

организационно-управленческая: управление организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями; разработка стратегий развития организаций и их отдельных подразделений;

аналитическая: поиск, анализ и оценка информации для подготовки и принятия управленческих решений; анализ существующих форм организации управления; разработка и обоснование предложений по их совершенствованию; анализ и моделирование процессов управления;

научно-исследовательская: выявление и формулирование актуальных научных проблем; разработка программ научных исследований и разработок, организация их выполнения; разработка методов и инструментов проведения исследований и анализа их результатов; разработка организационно-управленческих моделей процессов, явлений и объектов, оценка и интерпретация результатов; поиск, сбор, обработка, анализ и систематизация информации по теме исследования; подготовка обзоров, отчетов и научных публикаций;

педагогическая: преподавание управленческих дисциплин; разработка образовательных программ и учебно-методических материалов.

Выпускник магистратуры должен обладать следующими общекультурными компетенциями: способностью развивать свой общекультурный и профессиональный уровень и самостоятельно осваивать новые методы исследования; способностью к изменению профиля своей

профессиональной деятельности; способностью самостоятельно приобретать и использовать новые знания и умения; способностью принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия; свободным владением иностранным языком как средством профессионального общения; обладает навыками публичных деловых и научных коммуникаций.

Выпускник должен обладать следующими профессиональными компетенциями:

организационно-управленческая: способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями; способностью разрабатывать корпоративную стратегию; умением использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач; способностью разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;

аналитическая: способностью использовать количественные и качественные методы для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами; владением методами экономического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде; владением методами стратегического анализа; способностью готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности;

научно-исследовательская: способностью обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы; способностью обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; способностью проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; способностью представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада;

педагогическая: способностью применять современные методы и методики преподавания управленческих дисциплин; способностью разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение для преподавания управленческих дисциплин.

В ходе дальнейшего реформирования системы высшего образования в России окончательно установится двухуровневая система высшего профессионального образования и квалификации бакалавра и магистра будут являться основными квалификациями для выпускников российских ВУЗов. Все это позволит наряду с решением многих проблем обновить содержание образования, повысить качество подготовки специалистов, что в свою очередь позволит качественно решать внутренние проблемы страны, а Российской Федерации занять заслуженно достойное место в мире.

© Салмин Н.А.

Характеристика магистратуры как уровня профессионального образования в российской образовательной системе

Иванова И.А. (Россия, Троицкое)

e-mail: irinaivanova44@yandex.ru

Современный рынок труда предъявляет повышенные требования к соискателям высокооплачиваемой и перспективной работы, поэтому сегодня все актуальнее становится лозунг «Обучение через всю жизнь» (lifelong learning).

С 1 сентября 2013 года согласно закону «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. № 273

¹³⁷ Приказ Министерства образования и науки РФ от 20.05. 2010 г. № 540

введен переход на стандарты нового поколения, в том числе и для программ высшего профессионального образования¹³⁸.

В связи с тем, что РФ присоединилась к Болонскому процессу, целью которого является создание единого европейского пространства высшего образования, система российского образования осуществляет переход на существующую в Европе уровневую систему подготовки профессионалов с высшим образованием, которая включает бакалавриат и магистратуру.

Сегодня в российской системе образования магистратура входит в структуру высшего профессионального образования и является вторым уровнем двухуровневой системы высшего образования, созданной в процессе реформирования российской образовательной системы.

Каковы основные черты этой новой системы? Уровень бакалавриата обеспечивает массовое обучение по широкому спектру направлений и призван решить как раз ту задачу, которую традиционно для России решало наше пяти - шести летнее профессиональное образование. Образовательная задача бакалавриата как полноценного высшего образования состоит в формировании базовых основ профессиональной культуры и основных деятельностных компетенций Бакалавриат - уровень базового высшего образования, которое приобретает за четыре года и имеет практико-ориентированный характер. Одновременно бакалаврское обучение является плацдармом для подготовки и фильтром для отбора кандидатов в магистратуру.

Для чего нужна магистратура, какие преимущества дает? Магистратура - это новый и более высокий уровень высшего образования, спрос на которое в последние годы быстро растет; - это образование для исследовательской карьеры и для работы в бизнесе. Магистр - высшая академическая степень и квалификация, приобретаемая студентом после окончания магистратуры (освоения специальной программы обучения). Программы обучения магистров формируются ведущими научно-педагогическими коллективами университета по видам деятельности: научная, технологическая, конструкторская, управленческая, педагогическая, проектная. Основной упор делается на синтезе практической и теоретической углубленной специализации.

Считается, что магистратура - это подготовка ученых, что верно лишь отчасти. В учебных планах магистратуры есть научная составляющая, но научную карьеру выбирает лишь небольшая часть выпускников. Магистерское образование дает не только фундаментальную научную подготовку, но также инструментальные знания и навыки, которые высоко ценят любые современные работодатели.

Сегодня студенты магистратуры - это не только вчерашние выпускники бакалавриата, но и взрослые люди, испытывающие потребность в получении новых знаний и компетенций. Основная цель магистратуры - подготовить профессионалов для успешной карьеры в международных и российских компаниях, а также аналитической, консультационной и научно-исследовательской деятельности.

Для многих юношей важным моментом при поступлении в магистратуру на очную форму обучения является отсрочка от службы в армии. Для некоторых определяющим фактором становится место в общежитии. На самом деле фундаментальных преимуществ обучения в магистратуре гораздо больше.

Программа подготовки магистра отличается практико-ориентированным подходом с высококвалифицированными преподавателями и преподавателями-практиками. По сравнению с другими формами высшего профессионального образования больше часов и усилий отводится на дисциплины специализации, исследовательские проекты и производственную практику.

Учебный план программ магистратуры полностью соответствует федеральным государственным образовательным стандартам по соответствующему направлению подготовки магистров.

Применение современных технологий обучения. Погружение в уникальную обучающую среду, которая создается за счет постоянного контакта с преподавателями-практиками из бизнеса.

Магистратура не только дает фундаментальные знания в области соответствующих наук, но и прикладные профессиональные навыки, поскольку концентрация внимания идет на выбранную специализацию, а, следовательно, способствует повышению конкурентоспособности студента на рынке труда и в профессиональном сообществе в целом.

Возможность обучения в магистратуре без отрыва от основной работы. Гибкий график занятий позволяет сочетать занятия с профессиональной деятельностью.

В программе могут принимать участие магистранты, как с профильным предыдущим высшим профессиональным образованием уровня «дипломированный специалист» или «бакалавр».

Высокий профессионализм, адаптируемость выпускника магистратуры создадут для него конкурентные преимущества на рынке труда, позволят успешно реализовать себя в самых разных областях.

Магистры начинают профессиональную деятельность с более высоких позиций, чем бакалавры. Магистратура создаёт существенные предпосылки для карьерного роста, позволяет реализовать свои профессиональные возможности, как в России, так и за рубежом; формирует навыки проектной и научной работы, развивает креативное мышление, коммуникабельность и лидерские качества, а так же позволяет бакалаврам совершенствовать свои компетенции по выбранному ранее направлению подготовки, или сменить направление обучения и получить образование в новой сфере¹³⁹.

Претендовать на обучение по магистерским программам могут лишь те лица, которые имеют уже диплом о высшем образовании уровня бакалавра, специалиста или магистра. Направление первоначально полученного образования для поступления в магистратуру значения не имеет. Возможность сменить направление обучения и овладеть новой специальностью является одним из ключевых преимуществ системы «4+2» (бакалавриат + магистратура)¹⁴⁰.

Программа построена не на перезачете когда-то пройденных в вузе иного профиля дисциплин, а на аккумулировании и переносе имеющихся знаний и навыков на новую предметную область и новый уровень. Данную программу составляют специально под конкретный факультет и специальность, а также утверждают на заседании ученого совета факультета и вуза.

В программу входят дисциплины, которые включают в себя методические разработки углубленных курсов дисциплин данного факультета. То есть студенты, учащиеся в магистратуре изучают новые и углубленные аспекты ранее преподававшихся им предметов, а также предметы со смежных специальностей.

¹³⁸ Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»

¹³⁹ Газета «Экономист» № 3 (1072) март 2013 г.

¹⁴⁰ Газета «Заочник» № 1 (1) / сентябрь 2012 г.

Обучение по программам магистратуры в образовательных организациях осуществляется в очной, очно-заочной или заочной формах. При реализации программ магистратуры могут применяться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

Практика является обязательным разделом основной образовательной программы магистратуры. Она представляет собой вид учебных занятий, непосредственно ориентированных на профессионально-практическую подготовку обучающихся.

При реализации магистерских программ по данному направлению подготовки предусматриваются следующие виды практик: организационно-управленческая, научно-исследовательская, педагогическая. Практики могут проводиться в сторонних организациях или на кафедрах и в лабораториях вуза, обладающих необходимым кадровым и научно-техническим потенциалом.

Научно-исследовательская работа обучающихся является обязательным разделом основной образовательной программы магистратуры и направлена на формирование общекультурных и профессиональных компетенций в соответствии с требованиями настоящего ФГОС ВПО и ООП вуза.¹⁴¹

В процессе выполнения НИР и в ходе защиты ее результатов должно проводиться широкое обсуждение в учебных структурах вуза с привлечением работодателей и ведущих исследователей, позволяющее оценить уровень приобретенных знаний, умений и сформированных компетенций обучающихся. Необходимо также дать оценку компетенций, связанных с формированием профессионального мировоззрения и определенного уровня культуры.

Магистратура является важной ступенью в подготовке научно-педагогических кадров высшей квалификации. Итогом научно-исследовательской работы магистранта становится его магистерская диссертация - это серьезное самостоятельное исследование, которое очень сильно отличается от обычного диплома.

Магистрант должен представить к защите, не просто текст с практической частью, а большую научную работу с проверенными данными, отличающуюся новизной и актуальностью данного исследования. В магистерской диссертации обязательно должны быть представлены самостоятельно проведенные автором опыты и исследования, опросы, эксперименты, которые доказывают актуальность и новизну исследования.¹⁴²

Итак, можно заключить, что в рамках многоступенчатой системы имеется возможность быстрого реагирования на запросы государства. Многоступенчатая система высшего образования в большей степени, по сравнению с другими, удовлетворяет потребности общества в целом. В многоступенчатой системе образования возможна подготовка специалистов с заданными профессиональными свойствами за короткие сроки (степень бакалавра), имеющих высокий культурный общеобразовательный уровень. Преимущества этой системы проявляются и в плане развития индивидуальных стилей учебной деятельности студентов, и в плане серьезной их подготовки к научно-исследовательской деятельности в учебном заведении.

Таким образом, многоуровневая система высшего образования представляет собой совокупность преемственных образовательно-профессиональных программ базового уровня и специализированной подготовки.

В связи с этим приобретает значение активное обучение студентов в высшей школе. Становится актуальным создание ситуаций совместного учебно-научного творчества, обучение на материале личных теоретических исследований, равноправного партнерства в поисках истины между преподавателем и студентом. Концептуальная основа магистерской подготовки базируется на представлении о непрерывности и преемственности стадий образовательного процесса и образовательно-профессиональных программ.

Развитие магистратуры, как и всей многоуровневой системы высшего образования, ориентировано на повышение качества образования через обновление его содержания, форм и методов организации.

Магистратуре в системе высшего образования наряду с общими чертами, присущи и специфические, определяющие ее целевое назначение, содержательную наполненность, способы функционирования и организации.

Согласно Госстандарту целевое назначение магистратуры заключается в подготовке специалистов, легко адаптирующихся как в теоретической, так и в практической деятельности. В дополнение к этому можно указать и несколько иной аспект целевого назначения подготовки, который заключается в способности специалиста рационально и эффективно использовать свой научный потенциал.

Другими словами, целевое назначение магистратуры как образовательного института заключается в создании условий и предоставлении возможностей для становления и развития личности студента-исследователя, обладающего индивидуальным стилем учебной деятельности. Исходя из концептуальной основы и цели магистратуры, ее приоритет в создании условий для формирования и развития у студентов индивидуальных стилей учебной деятельности; знаний и научного мышления; личностных творческих качеств; профессиональных качеств научных и педагогических работников; способностей к самостоятельным теоретическим и практическим суждениям и выводам; опыта приложения приобретенных знаний и умений при работе в коллективе.

© Иванова И.А.

Магистратура как форма подготовки научно-педагогических кадров – магистров менеджмента

Леонова Н.В. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: natleon80@mail.ru

В соответствии с Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года стратегической целью является достижение уровня экономического и социального развития, соответствующего статусу России как ведущей мировой державы XXI века, занимающей передовые позиции в глобальной экономической конкуренции и надежно обеспечивающей национальную безопасность и реализацию конституционных прав граждан. В 2015-2020 годах Россия должна войти в пятерку стран-лидеров по объему валового внутреннего продукта (по паритету покупательной способности). При этом стратегической целью государственной политики в области образования является повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина.

Основные задачи государственной программы РФ «Развитие образования» (на 2013-2020 годы), соответст-

¹⁴¹ Российская газета № 5680 от 17 января 2012 г.

¹⁴² Сайт «Ульяновский государственный технический университет» // URL: www.ulstu.ru

вуют концепции: сформировать систему непрерывного профобразования, развивать инфраструктуру школ и дошкольных заведений, создать условия для дополнительного детского образования, модернизировать школьные и дошкольные образовательные программы, внедрить новую систему оценки качества образования. Образовательные стандарты должны разрабатываться в зависимости от запросов населения и перспектив развития российского общества и экономики¹⁴³.

Накануне IV съезда работников образования Сибири 20 ноября 2013 года представитель президента РФ в СФО В.А. Толоконский говорил: образование - основа конкурентоспособности общества и страны. Для страны это безусловнейший приоритет. Если сегодня экономическая эффективность, экономический результат, конкурентоспособность серьезно зависят от материально-вещественного факта - оборудования, инфраструктуры - то совсем скоро эти показатели будут определяться уровнем образования. И вот это будущее уже сейчас должно формироваться в системе образования. А новые задачи и подходы предполагают обновление управления, кадрового состава, постановку правильных акцентов. Необходимо способствовать развитию человеческого потенциала¹⁴⁴. В настоящее время в обществе и бизнесе существенно возросла осознанная потребность в руководящих работниках, ориентирующихся в современных научных знаниях, исследованиях и теориях, профессионалах практиках зрелых и готовых к научно-исследовательской, научно-практической и научно-педагогической деятельности. Это является основным условием повышения конкурентоспособности российских компаний на внешнем и внутреннем рынках. Таким образом, эффективное и долгосрочное развитие компании и страны неразрывно связано с профессиональной деятельностью управленческих кадров.

Таким образом, необходимость повышения качества и обновления содержания высшего образования являлась одной из основных причин введения в России многоуровневого высшего образования. Это было отражением общемировой тенденции, направленной на унификацию программ и дипломов высшего образования. Собравшиеся в 1999 г. в Болонье министры образования 31-й страны подписали декларацию о признании двухуровневой системы высшего образования: бакалавр - магистр. Со стороны России свою подпись поставил министр образования Российской Федерации В.М. Филиппов. Внедряя в жизнь принципы Болонской декларации, европейские страны, включая Россию, Германию, Швецию, Финляндию и другие, начали процесс реформирования своих систем высшего образования¹⁴⁵.

Магистратура является вторым уровнем многоуровневой системы высшего образования, созданной в процессе реформирования российской образовательной системы, согласно Болонскому процессу (Болонский процесс - процесс сближения и гармонизации систем образования стран Европы с целью создания единого европейского пространства высшего образования). В магистратуре продолжают обучение выпускники бакалаврских программ и дипломированные специалисты.

Основная задача магистратуры — подготовить профессионалов для успешной карьеры в международных и российских компаниях, а также аналитической, консультационной и научно-исследовательской деятельности. В современной России магистерские программы начали создаваться примерно 10 лет назад.

Следовательно, в логике существующей многоуровневой системы высшего образования можно предположить, что магистратура рассчитана на молодежь, получившую степень бакалавра, которая собирается заниматься научной и педагогической деятельностью и в дальнейшем перейти в аспирантуру. Однако, если судить по данным анкетирования выпускников института кадрового развития и менеджмента Уральского государственного педагогического университета, окончивших обучение в 2012 году, можно сделать вывод, что магистратура – это уровень образования спрос на который растет в последние годы в большей степени среди взрослых людей, не являющихся недавними выпускниками бакалаврских программ. Так как, согласно исследованиям ИКРиМ большинство выпускников (степени бакалавр) предпочитают работать в предпринимательстве, коммерции, торговле (77%), около 12% в образовании, и никто из опрошенных не планировал заниматься научными исследованиями и продолжать обучение в магистратуре¹⁴⁶.

Исходя из вышеизложенного, можно предположить, что в магистратуру в настоящее время приходят взрослые люди, испытывающие осознанную потребность в получении новых знаний и компетенций, накопившие достаточно практического опыта для продуктивного обучения в магистратуре, отчетливо определяющие область своих научно-практических и личных интересов, а также мотивы поступления в магистратуру. Например, Павел Мищерский¹⁴⁷ в своем блоге приводит ряд мотивов (согласно его исследованию) поступления в магистратуру: получить новое образование, желание сменить род деятельности, желание обучаться в ТОП-вузе.

Кроме того, анализируя современную ситуацию, можно выделить и другие мотивы обучения в магистратуре: получить качественное, современное образование; получение знаний у преподавателей, обладающих не только широкими научными знаниями, но и большим практическим опытом; насущная потребность специалиста-практика углубить свои знания в конкретной области для возвращения на производство в новом, более высоком, статусе для совершенствования деятельности предприятия с использованием научных методов исследований; желание заняться научной работой и продолжить обучение в аспирантуре.

В ст. 21 Федерального закона от 22 августа 1996 г. «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» сказано, что подготовка научно-педагогических работников осуществляется в аспирантуре и докторантуре вузов, научных учреждений или организаций. С 1 сентября 2013 года ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» признан утратившим силу в связи с тем, что вступил в силу ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012.

Согласно новому закону вводится еще один уровень высшего образования – подготовка кадров высшей квалификации, к которой отнесены программы подготов-

¹⁴³ Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 г. (Проект основных положений концепции) // URL:

http://intelros.ru/subject/ross_rasput/2026-koncepcija

¹⁴⁴ Толоконский: Образование должно отвечать потребностям экономики / Российская газета // URL: www.rg.ru/2013/11/18/reg-sibfo/tolokonskii.html

¹⁴⁵ О магистратуре кратко и доступно: Российская правовая академия Министерства юстиции Российской Федерации // URL: www.gpa-mu.ru/magistratura/about

¹⁴⁶ Результаты анкетирования выпускников ИКРиМ, обучающихся по направлению «080500.62 – Менеджмент», окончивших УрГПУ в 2012 году // URL:

http://ikrm.uspu.ru/images/stories/quality-management-system/080500.62_Menedjment_Rezultaty_obrabotki_anket_vypusknika_2012.pdf

¹⁴⁷ Павел Мищерский: Взгляд на магистратуру РАНХиС и практику маркетинга // URL: <http://www.begin.ru/blogs/topic?t=2359>

ки научно-педагогических кадров, программы ординатуры, программы ассистентуры-стажировки¹⁴⁸. В настоящее время подготовка научно-педагогических кадров осуществляется еще и в магистратуре, поскольку в системе многоуровневого высшего образования Российской Федерации подготовка магистров ориентирована на научно-исследовательскую и научно-педагогическую деятельность.

Магистратура и аспирантура являются как бы логическим завершением основной конструкции университетского образования (в обоих случаях речь идет о подготовке высококвалифицированных кадров, профессионально ориентированных на научно-исследовательскую и научно-педагогическую деятельность), предполагающего широкое фундаментальное образование в рамках бакалавриата, затем углубленную специализированную подготовку и самостоятельную научную работу, и предназначенного для воспитания интеллектуальной элиты. Несмотря на родственность направленности, между магистратурой и аспирантурой имеются существенные различия, заключающиеся, прежде всего, в том, что магистратура относится к числу вузовских основных образовательно-профессиональных программ, тогда как аспирантура является следующим уровнем высшего образования – подготовка кадров высшей квалификации. Образовательно-профессиональная программа подготовки магистра состоит из четырехлетней образовательно-профессиональной программы бакалавриата по направлению науки и двухлетней программы специализированной подготовки. При этом полный срок обучения в магистратуре составляет шесть лет, из которых два заключительных года отводятся для освоения одной из магистерских программ (специализаций), включающих как образовательную, так и научно-исследовательскую составляющие.

Полезно напомнить первоначальное значение слова «магистр» (от латинского *magister*) учитель, глава, начальник. Выбор термина весьма точно отражает в данном случае положение вещей. Магистерская подготовка существенно более индивидуализирована и продвинута в сравнении с бакалавриатом. Таким образом, на уровне специализированной магистерской подготовки происходит не только синтез полученных ранее знаний и их углубление, но и предоставляется возможность реализовать индивидуальную образовательную программу, раскрывающую творческие способности личности. Последнее достигается как за счет значительной доли элективных курсов в программе обучения, так и за счет собственной исследовательской работы, проводящейся под руководством наиболее опытных преподавателей. Это, в свою очередь, подтверждают исследования Ю.В. Соляникова¹⁴⁹, который считает, что научно-исследовательская работа магистрантов создает условия для реализации исследовательских умений; развивает инициативу, научную интуицию, самостоятельность; обеспечивает возможность освоения магистрантами различных видов творческой деятельности, воспитывает умения работать в коллективе. Не случайно магистратура открывается только в тех учебных заведениях и по тем направлениям, где имеются научные школы, ведется подготовка аспи-

рантов, а также имеется доступ к научной информации при помощи современных технических средств¹⁵⁰.

Магистерские программы являются, с одной стороны, основательными, фундаментальными по содержанию и качеству подготовки, а с другой стороны — гибкими, активно реагирующими на потребности различных областей экономической, педагогической и управленческой науки и практики. Обеспечить успешное решение данной задачи позволяет выделение различных областей специализации в каждой программе. Магистерская программа рассчитана на 2 года обучения, в заочной и очной форме обучения. Заочная форма является одной из форм обучения взрослых в современном образовательном пространстве.

Учебный план магистерской программы состоит из 3 основных блоков дисциплин: 1) дисциплины направления: базовые общеобразовательные и экономические (управленческие) дисциплины, обязательные для всех обучающихся на магистерских программах направления «Менеджмент»; 2) дисциплины программы: обязательные фундаментальные дисциплины каждой программы; 3) дисциплины специализации: а) обязательные, б) по выбору.

Первый блок предусматривает получение необходимых для высококвалифицированных специалистов общенаучных и общеэкономических знаний. Эти курсы являются ключевыми для соответствующей программы и должны быть освоены всеми студентами вне зависимости от их дальнейшей специализации. Наконец, третий блок обеспечивает специализацию студентов и ориентирует их либо на продолжение дальнейшей исследовательской работы, преподавательскую деятельность в высших учебных заведениях, либо на работу в конкретных сферах экономики и управления.

В вопросе методики преподавания и обучения в магистратуре используются активные формы обучения, акцент на самостоятельную работу студентов. Главным отличием активных методов обучения является непосредственное привлечение знаний и опыта слушателей к решению конкретных задач. Кроме того подготовка магистров ориентирована не только на научно-исследовательскую и педагогическую деятельность, но и на высококвалифицированную практическую работу¹⁵¹.

Следует подчеркнуть что, у поступающих в магистратуру неодинаковый стартовый объем психолого-педагогической подготовки, определяемый предыдущим образованием. Следовательно, выпускники магистратуры должны получать некоторый объем педагогических знаний. Педагогическая профессиональная подготовка, ориентированная на конкретный вид деятельности, реализуется за счет дополнительного набора дисциплин (третий блок), что подразумевает расширение вариативной составляющей и отражено в индивидуальных образовательных программах, и прохождения педагогической практики. Отметим, что некоторые фрагменты психолого-педагогической подготовки могут оказаться необходимыми и в деятельности, не связанной со сферой образования начиная с семьи и кончая организационно-воспитательными проблемами в профессиональной деятельности. Таким образом, кроме подготовки как педагога, являясь составляющей образованности и саморазвития личности.

¹⁴⁸ Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // URL: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/23125.html>

¹⁴⁹ Бражник Е.И., Лебедева Л.И. Организация исследовательской работы магистрантов в вузах России и Франции/ Эмиссия. Оффлайн. Электронное научное издание (научно-педагогический интернет-журнал) // URL: <http://emissia.org/offline/2008/1292.htm>

¹⁵⁰ Сенашенко В., Казарин Л. О подготовке педагогических кадров в магистратуре // URL: www.informika.ru/text/magaz/higher/3_96/25-33.html

¹⁵¹ Телешова И.Г. Магистратура как новая форма подготовки кадров в области экономики и управления // URL: old.econ.msu.ru

Определенного внимания заслуживают вопросы, связанные с условиями и правилами приема на магистерские программы. Лица, желающие освоить программу специализированной подготовки магистра, должны иметь высшее профессиональное образование определенной ступени, подтвержденное документом государственного образца. Лица, имеющие диплом бакалавра или специалиста, зачисляются на специализированную магистерскую подготовку на конкурсной основе по итогам собеседования. Цель вступительных испытаний: установить соответствие уровня подготовки поступающего требованиям программы, обеспечивающего ему овладение данной магистерской программой. Магистр подготовлен к обучению в аспирантуре по профильным научным специальностям согласно перечню Номенклатуры специальностей научных работников.

Таким образом, переход на многоуровневую систему организации обучения позволил на магистерском уровне достаточно эффективно решать 2 основные задачи: осуществлять специализированную фундаментальную подготовку научно-педагогических и управленческих кадров; осуществлять специализированную конкретно-прикладную подготовку кадров.

В связи с этим необходимо отдельно отметить понятие «магистр менеджмента». Согласно современной энциклопедии: магистр менеджмента – менеджер, получивший фундаментальное магистерское образование по менеджменту, подготовивший и защитивший магистерскую диссертацию. Магистр менеджмента – это руководитель высшего звена, ответственный за стратегическое развитие компании; аналитик-исследователь; консультант-преподаватель¹⁵². Обобщая сказанное, можно уточнить и расширить данное понятие. Магистр менеджмента – (м (от лат. *magister* — наставник, учитель) академическая степень, квалификация и м (от англ. *management* — управление, руководство, администрация) — это руководитель, получивший магистерское образование, способный эффективно применять аналитические, исследовательские и личностные качества, инновационные знания и методы при разработке и реализации стратегий управления компанией в условиях высокой конкуренции и меняющейся экономической среды; консультант-преподаватель в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях высшего профессионального и среднего профессионального образования, а также в образовательных учреждениях дополнительного профессионального образования.

Квалификация магистра менеджмента должна соответствовать ФГОС ВПО по направлению «Менеджмент»: магистр менеджмента должен быть подготовлен к эффективной профессиональной организационно-управленческой, аналитической, научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления организациями различной формы собственности, в функциональных областях менеджмента, таких как, управление человеческими ресурсами, маркетинг, логистика и другие, корпоративные университеты, научно-исследовательские организации, средние специальные и высшие учебные заведения. Основными видами его деятельности являются: проведение комплексных программ научных и прикладных исследований, преподавание дисциплин, относящихся к направлению «Ме-

неджмент», ведение аналитической и консультативной работы в области менеджмента¹⁵³.

Таким образом, включение России в глобальную экономику и глобальный рынок, складывающееся новое международное разделение труда, предстоящая модернизация национальной экономики требуют умения эффективно пользоваться имеющимся конкурентным преимуществом страны – человеческим потенциалом. Решению стоящих перед страной проблем в данной сфере поможет создание и инновационное обучение профессионального корпуса менеджеров с университетским образованием для управления сложными системами различного уровня в интервале допустимого управленческого, экономического и социального риска.

Наш регион, обладая большим научным, образовательным потенциалом, ежегодно наращивая темпы социально-экономического развития, активно участвует в инновационных процессах, необходимых для эффективной модернизации системы образования, основу которой прежде всего, составляет реализация инициатив и поручений президента, правительства РФ, приоритетного национального проекта «Образование», федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», Федеральной целевой программы развития образования, а также региональных документов, направленных на решение стратегических задач. В том числе и в подготовке научно-педагогических кадров – магистров менеджмента, обладающих современными теоретическими и научными знаниями, имеющими навык научно-исследовательской и научно-педагогической деятельности.

Исходя из вышесказанного, можно выделить фундаментальные преимущества обучения в магистратуре в подготовке научно-педагогических кадров: получение качественного образования; обучение у преподавателей и профессоров, обладающих не только ученой степенью, но и большим практическим опытом; максимальная индивидуализация процесса обучения: изучение интересующего курса из широкого перечня дисциплин по выбору; разработка и реализация собственного проекта в рамках подготовки магистерской диссертации, предоставление возможности выбрать график и форму обучения; возможность обучения без отрыва от основной работы, что является преимуществом в отношении взрослых, имеющих семью, работу и обязательства; присваивается степень магистра, которая понятна и признана за рубежом, следовательно, возрастает мобильность на рынке труда, в том числе и международном. Таким образом, диплом становится высоко котируемым на рынке труда; возможность публикации в открытой печати научных результатов, получение консультации в процессе подготовки публикации; магистратура открывает двери в аспирантуру; реализуется возможность продолжить обучение по другому направлению, фактически получить новую профессию.

Кроме того, учебный план магистерских программ рассчитан на подготовку высококвалифицированных специалистов, обладающих общенаучными и общеэкономическими знаниями, имеющих специализированную направленность на научно-педагогическую деятельность, либо на работу в конкретных сферах экономики и управления. Ориентация подготовки магистров направлена на научно-исследовательскую, педагогическую и практическую работу, что дает в конечном результате выпускника – магистра менеджмента, подготовленного к

¹⁵² Институт бизнеса и дизайна. Направление 080200.68 «Менеджмент». Описание направления подготовки // URL: http://www.obe.ru/index.php?id=fub&r=abiturientam&sub1=menedzhment_mag

¹⁵³ ООП ВПО «Управление проектами и программами». Рук. программы: Лялин А.М., профессор, д.э.н. // URL: guu.ru/files/abitur/2013/mag/upp.pdf

эффективной профессиональной организационно-управленческой, проектно-экономической, аналитической, научно-исследовательской и педагогической деятельности.

В заключении заметим, что магистратура является хорошей подготовкой к поступлению в аспирантуру с перспективой получения степени кандидата наук. Во время обучения в магистратуре будущий аспирант привыкает к самостоятельной научной работе, так как аспирантура – это самостоятельное получение образования. При этом магистратура не заменяет и не дублирует последнюю, так как, в отличие от аспирантуры, академическая часть программы имеет не меньшее значение для подготовки магистра, как и научно-исследовательская составляющая. Обратим внимание и на то, что для людей, не стремящихся к обучению в аспирантуре и получению научной степени, магистерского образования достаточно для удовлетворения своих потребностей в научных знаниях, навыках научно-исследовательской и научно-педагогической деятельности, с целью повышения квалификации, карьерного роста, получения новой профессии, возможности работать в новом качестве на своем предприятии, работать преподавателем-консультантом и т.д. Таким образом, магистратура является эффективной формой подготовки научно-педагогических кадров - магистров менеджмента, соответствующих требованиям, изложенным в федеральном государственном образовательном стандарте высшего профессионального образования.

© Леонова Н.В.

Общекультурные и профессиональные компетенции магистра менеджмента

Дульцева И.А. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: crooown17@yandex.ru

Изменения в жизни России в период перестройки повлекли за собой ряд сложных проблем: последствия социально-экономического кризиса, разрушение традиционных институтов социализации, изменение нравственных ориентиров у молодежи и т.д. Эти проблемы напрямую повлияли на систему обучения и воспитания в вузе.

При организации воспитательной работы в вузе необходим анализ социальной обстановки и учет ее негативных обстоятельств, к которым относятся: социальное неравенство; неблагополучная среда обитания; негативное влияние СМИ и ближайшего окружения; распад основных целеобразующих элементов воспитательной политики; отсутствие идеалов личности.

Решение обозначенных проблем по формированию личности в вузе является компетентностный подход к воспитанию, как возможности преодоления выявленных противоречий. Новая парадигма компетентностного подхода к воспитанию студентов должна стать логическим продолжением уже реализуемых концепций проблемного, развивающего, личностно ориентированного обучения и воспитания.

Все компетенции, которыми должен обладать выпускник вуза, можно объединить в три группы: 1) компетенции здоровьесбережения, 2) компетенции социального взаимодействия с обществом, коллективом, семьей, друзьями, партнерами; 3) компетенции в постановке и решении задач, умении добиваться задуманного в профессиональной деятельности. Перечисленные компетенции могут быть сформированы средствами одного предмета, предметами одной образовательной области, предметами нескольких образовательных областей (ключевые

компетенции) и системой внеаудиторных воспитательных занятий.

Формирование компетенций и их результативность обеспечивается достаточно высокой теоретической и методической подготовкой преподавателей, которая предполагает использование в образовательном процессе определенные методы (лекции, беседы, объяснения, рассказы) и формы (деловые игры, семинары, конкурсы, олимпиады, проекты и другие внеаудиторные воспитательные мероприятия).

Однако формирование компетенций - это совместная деятельность студента и преподавателя. Для студента – это самовоспитание компетенций, способствующих формированию ответственного отношения к обучению для получения качественной профессиональной подготовки, для преподавателя – создание воспитывающей среды средствами предмета, чтобы формировать гармонично развитых граждан, строящих общество будущего.

Следовательно, основным смыслом современного образования становится создание условий для саморазвития личности, как высшей ценности, в процессе обучения и воспитания при реализации различных методов и форм, формирующих компетенции студентов.

Идея компетентностного подхода в отечественной педагогике впервые была актуализирована в начале 80-х годов прошлого века, когда появились предпосылки личностно ориентированного подхода к обучению в трудах А.А. Вербицкого, Э.Ф. Зеера, В.А. Болотова, А.К. Марковой, А.М. Новикова, В.В. Серикова, А.В. Хуторского и других. Дальнейшее развитие теории компетентностного подхода связано с именем И.А. Зимней, которая разделяет понятия «компетенция / компетентность»¹⁵⁴.

Формирование умений в компетентностном подходе отличается от традиционного такими характеристиками, как: опора на реальную жизненную практику; комплексность; проблемность, целенаправленность - и реализует целый комплекс личностных психологических качеств, которые должен развить в себе человек: верно оценивать свои возможности, быть уверенным в своих силах, быть готовым учить и учиться, обладать самокритичностью, любопытством, настойчивостью. Все перечисленное формирует ключевые, общепредметные и предметные компетенции. Все названные группы компетенций взаимосвязаны, поэтому ФГОС ВПО третьего поколения требует внесения изменений в учебно-воспитательный процесс вузов.

Каждый выпускник вуза должен обладать общекультурными и профессиональными компетенциями, так как они составляют фундамент высшего образования. Рассмотрим общекультурные и профессиональные компетенции на примере магистра менеджмента, которые прописаны в ФГОС ВПО «080200 – Менеджмент». Выпускник должен обладать следующими ОК: способностью развивать свой общекультурный и профессиональный уровень и самостоятельно осваивать новые методы исследования; способностью к изменению профиля своей профессиональной деятельности; способностью самостоятельно приобретать и использовать новые знания и умения; способностью принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия; свободным владением иностранным языком как средством профессионального общения; обладает навыками публичных деловых и научных коммуникаций.

¹⁵⁴Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. 2003. №5. С. 10

Так же выпускник должен обладать следующими профессиональными компетенциями:

организационно-управленческая: способностью управлять организациями; способностью разрабатывать корпоративную стратегию; умением использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач; способностью разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;

аналитическая: способностью использовать количественные и качественные методы для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами; владением методами экономического анализа проведения экономических агентов и рынков в глобальной среде; владением методами стратегического анализа; способностью готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности;

научно-исследовательская: способностью обобщать и критически оценивать результаты; способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; способностью проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; способностью представлять результаты произведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада;

педагогическая: способностью применять современные методы и методики преподавания управленческих дисциплин; способностью разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение для преподавания управленческих дисциплин.

Выпускник магистратуры менеджмента должен обладать всеми вышеперечисленными компетенциями, так как специфика решаемых им задач требует применения всех полученных знаний, умений и навыков на практике. Менеджеры делают человеческие, финансовые, физические ресурсы максимально продуктивными. У них особый предмет труда - информация, преобразуя которую они принимают решения, необходимые для изменения состояния управляемого объекта. Поэтому в качестве орудий труда менеджеров выступают, прежде всего, средства работы с информацией. Результат же их деятельности оценивается по достижению поставленных целей.

«Менеджер - это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи. С полной ответственностью можно утверждать, что менеджеры являются ключевыми людьми в организации. Однако не все менеджеры играют одинаковую роль в организации, не все менеджеры занимают одинаковую позицию в организации, задачи, решаемые различными менеджерами, далеко не одинаковы и, наконец, функции, выполняемые отдельными менеджерами, тоже не идентичны. Это связано с тем, что в организации существует иерархия, с тем, что в организации выполняются различные функции, и, наконец, с тем, что существуют различные виды управленческой деятельности»¹⁵⁵.

Являясь субъектом осуществления управленческой деятельности, менеджеры играют в организации ряд разнообразных ролей. Среди них можно выделить три ключевые роли.

Во-первых, это роль по принятию решения, выражающаяся в том, что менеджер определяет направление движения организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки и т.п. Право принятия управленческих решений имеет только менеджер. Будучи наделенным, правом принятия

решения, менеджер несет *ответственность* за последствия принятого решения. При этом проблема выбора часто состоит не в том, что выбрать, а в том, от чего отказаться. Также трудности выбора связаны с тем, что приходится решать, чьи интересы должны быть ущемлены и даже принесены в жертву. И наконец, принимая решение, менеджер должен понимать, как убедить людей это решение довести до должного исполнения. Поэтому менеджер должен не только уметь выбрать наилучший вариант решения. Это может сделать специалист по подготовке решений или даже машина. Менеджер должен решиться на то, чтобы рискнуть повести руководимый им коллектив в определенном направлении. А это зачастую бывает гораздо труднее сделать, чем рассчитать формально оптимальное решение.

Во-вторых, это информационная роль, состоящая в том, что менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет информацию в виде фактов и нормативных установок и, наконец, разъясняет политику и основные задачи, стоящие перед организацией. От того, насколько менеджер владеет информацией, насколько он может ясно и четко доводить информацию до членов организации, очень сильно зависит результат его работы. К сожалению, очень многие руководители не понимают того, насколько большое значение имеет разъяснительная работа. Одним из принципов успешного менеджмента является ясность задач для исполнителей. Для этого важно объяснять не только, что надо делать, но и для чего это нужно, так как только в этом случае задача для исполнителя наполняется смыслом.

В-третьих, менеджер выступает в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов организации на достижение целей, координирующего их усилия и, наконец, выступающего в качестве представителя организации. Менеджер должен быть человеком, за которым люди готовы идти, идеям которого они готовы верить. Поддержка членами коллектива своего руководителя в современных условиях является той базой, без которой ни один менеджер, каким бы хорошим и грамотным специалистом он ни был, не сможет успешно управлять своим коллективом. В последние годы эта роль менеджера все время подвергается модификации. Если раньше хорошим менеджером считался хороший администратор, а позже лидер, то в 1990-е гг. с появлением концепции коучинга, как типа отношений между менеджером и подчиненными (коуч - тренер спортивной команды), хорошим менеджером считается тот менеджер, который ведет себя не столько как руководитель, сколько как наставник.

Специфика хозяйственных, в частности производственных, процессов как объектов управления предопределяет особый характер труда менеджеров и состав требований, предъявляемых к ним. Труд менеджера носит высокотворческий характер, требует разносторонних знаний, предполагает склонность личности к аналитической деятельности и умения концентрироваться в определенные моменты на ограниченных проблемах. Так как основным предметом труда менеджера является управленческая информация, то обязательным условием его эффективной работы выступает знание и умение использовать современные информационные технологии в управлении предприятиями. *Можно выделить три категории требований к профессиональной компетенции менеджера: знания в области теории и умения в сфере практики управления; способность к коммуникациям и умение работать с людьми; компетентность в области специализации предприятия.*

Первая категория требований предполагает наличие у менеджера специальной подготовки в области

¹⁵⁵ Виханский О.С. Менеджмент. М., 2006. С.33.

теории управления, знания основ современной макро- и микроэкономики, общей теории систем и принятия управленческих решений, умения применять новые информационные технологии и экономико-математические методы для оптимизации решений. Учитывая динамичный характер развития современной теории и практики менеджмента, обязательным свойством менеджера должна быть склонность к постоянному обучению и повышению профессиональной квалификации.

Вторая категория требований к компетенции менеджера – способность к коммуникациям и умение работать с людьми. Она вытекает из связующего положения менеджера в системе коммуникаций на предприятии. Для анализа любой управленческой ситуации менеджеру требуется обеспечить, как правило, внешние и внутренние коммуникации между такими субъектами системы, как вышестоящий руководитель, коллеги родственных подразделений или предприятий, рабочий коллектив (группы, подразделения или предприятия) и отдельные подчиненные сотрудники. Каждого из субъектов управленческой ситуации менеджер должен уметь объективно распознавать, адекватно (в соответствии с его стилем и мотивами работы) реагировать на него и оптимально воздействовать для достижения цели деятельности.

Способность к коммуникациям в значительной степени зависит от индивидуальных свойств человека и поэтому может быть определена с помощью тестов на профессиональную пригодность и уровень квалификации менеджера.

Третья категория требований, связанных с компетентностью в области специализации предприятия, предусматривает наличие специальных знаний в вопросах технологии производственных процессов, теоретических и практических аспектов осуществляемых производств, особенностей их физических процессов¹⁵⁶.

Таким образом, для реализации компетентностного подхода в обучении магистров менеджмента принципиально необходимыми являются следующие условия: изменение роли преподавателя – от транслятора знаний и способов деятельности он должен перейти к организатору образовательного процесса, к его дирижеру, к проектировщику индивидуальной траектории интеллектуального (личностного) развития каждого обучающегося; изменение подхода к целеполаганию как процессу самостоятельной внутренней мотивированной процедуры постановки целей; определение ключевых, общепредметных, предметных компетенций; изменение методов обучения, которые должны содействовать выявлению и формированию образовательных компетенций в зависимости от личных склонностей обучающихся; применение принципиально иных (альтернативных) оценочных процедур деятельности студентов, которые должны учитывать набор компетенций; создание образовательной среды, стимулирующей формированию ключевых компетенций.

Для достижения *целей обучения* магистров менеджмента необходимо осуществлять особую педагогическую деятельность, направленную на развитие личностной сферы студентов, их личностных свойств и качеств на конкретном этапе развития.

Важную роль в развитии компетенций студентов в процессе их образовательной деятельности имеет *целеполагание*, которое «пронизывает» процесс проектирования, организации и реализации студентами индивидуальной образовательной деятельности по овладению общекультурных и профессиональных компетенций.

Особое значение в формировании компетенций имеет *общепредметное содержание*, включающее в себя реальные объекты изучаемой действительности; общекультурные знания об изучаемой действительности, общеучебные умения и навыки, обобщенные способы деятельности; ключевые образовательные компетенции.

Компетентностный подход требует, чтобы были изменены *качества формируемой личности*. Общеучебные умения, навыки и способы деятельности должны быть сгруппированы в блоки соответствующих личностных качеств, которые подлежат развитию: *когнитивные, креативные; организационно-деятельностные; коммуникативные; мировоззренческие*.

Компетентностный подход требует, чтобы был изменен *процесс обучения магистров менеджмента*: переход от объяснительно-иллюстративной методики к технологиям, базирующимся на современных технологиях диалога, на имитационно-игровом моделировании. Кроме того, работа по формированию образовательных компетенций студентов факультета менеджмента должна быть в *особой аудиторной образовательной среде*, представленной как многомерное психолого-педагогическое, социальное и физическое пространство. Однако некоторые компетентности не могут быть сформированы только в пространстве вуза, поэтому к образовательной среде должна быть отнесена и *внеаудиторная среда*, обеспечивающая накопление человеком опыта, усвоение общих знаний и умений, создающая педагогические, психологические, организационные условия для эффективной реализации идей компетентностного подхода в процессе обучения.

Компетентностный подход требует использование *интерактивных методов обучения, совершенно иных диагностических процедур*, которые «должны быть направлены не просто на контроль знаний и умений студентов, а на диагностику их деятельности, чтобы вовремя помочь квалифицированными советами, устранить настораживающие трудности в познании и применении знаний».

Для реализации компетентностного подхода нужны иные *формы обучения*. Одной из которых является ролевая игра, так как в ролевых играх студенты овладевают конкретными практическими умениями, необходимыми им в будущей профессиональной деятельности. Разбор возникающих в ходе игры различных педагогических ситуаций и проблем создаёт среду, максимально приближенную к будущей профессиональной деятельности, и способствует осмыслению студентами полученных теоретических знаний, формированию умения находить верное решение, развивать профессиональную мотивацию, познавательные интересы. При использовании ролевых игр действует принцип обратной связи: студент сразу получает оценку своим действиям. Кроме того, постоянными формами обучения должны стать презентации, интервью, заочные путешествия, пресс-конференции, круглые столы, телемосты, экскурсии, сказки, репортажи, клубы по интересам и т.д.

На сегодняшний день компетентностный подход в образовании является неотъемлемой частью в обучении и воспитании, но понятия компетенция и компетентность обозначены в Федеральном государственном образовательном стандарте высшего профессионального образования нового поколения, однако в законе "О высшем и послевузовском профессиональном образовании" эти понятия не нашли отражения. Исходя из вышеизложенного, в данной статье предлагается внести изменения в данный Закон. Предложенные изменения в ныне действующий закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» значительно дополняют содержание перечисленных статей и сделают их современными.

¹⁵⁶ Новиков А.М. Постиндустриальное образование. М., 2008. С. 135.

Поэтому для реализации концепции компетентностного образования необходимы следующие авторские изменения и дополнения в законе РФ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании».

Статья 8. Высшее учебное заведение, его задачи и структура, пункт 2, подпункт 4, исходя из компетентностного подхода в образовании и воспитании, необходимо изложить в следующей редакции: 4) формирование у обучающихся базовых и профессиональных компетентностей в условиях современной цивилизации и демократии.

Статья 16. Студенты высших учебных заведений, пункт 8, исходя из компетентностного подхода в образовании и воспитании, необходимо изложить в следующей редакции: 8. Студенты высших учебных заведений обязаны овладевать компетенциями, выполнять в установленные сроки все виды заданий, предусмотренных учебным планом и образовательными программами высшего профессионального образования, соблюдать устав высшего учебного заведения, правила внутреннего распорядка и правила общежития.

Статья 20. Работники высших учебных заведений, пункт 5, подпункт 3, исходя из компетентностного подхода в образовании и воспитании, необходимо изложить в следующей редакции: 3) формировать у обучающихся профессиональные и базовые компетенции в условиях современной цивилизации и демократии.

Учет авторских изменений и дополнений в законе РФ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» делает обучение магистров менеджмента не только целенаправленным, но и будет отвечать требованиям ФГОС ВПО нового поколения.

Таким образом, в данной работе выявлена сущность понятия «компетенция», «компетентностный подход», рассмотрены особенности воспитания компетентной личности на примере магистра менеджмента, установлены факторы, влияющие на качество образования и воспитание студентов, а также разработаны авторские изменения и дополнения в законе РФ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании».

© Дульцева И.А.

Модель формирования нравственно-профессиональных ценностей студента-менеджера в вузе

*Шкиндер О.Л. (Россия, Екатеринбург)
e-mail: olga-leon2007@yandex.ru*

Анализ теории и практики формирования нравственных ценностей студентов свидетельствует о том, что недостаточно изученной остается проблема формирования нравственно-профессиональных ценностей студентов-менеджеров в условиях вуза.

Необходимо отметить, что нравственные ценности проявляются и актуализируются в своей направленности на другого человека, что на практике находит своё выражение в нравственных отношениях, формируя положительное отношение студентов-менеджеров к нормам и правилам этического поведения в профессиональной группе. Профессиональные ценности, в свою очередь, формируют студента-менеджера как профессионала своего дела.

Следовательно, основой нравственно-профессиональных ценностей являются отношение к целям профессиональной деятельности. В этой связи нравственно-профессиональные ценности менеджеров рассматриваются нами как этическое отношение менеджера к целям трудовой деятельности и способам

достижения целей деятельности, востребованное спецификой управленческого труда и принятое в среде профессионального сообщества менеджеров.

В результате теоретического исследования нами были выделены современные составляющие нравственно-профессиональных ценностей менеджера: отношение к результату – это компетенции, необходимые руководителю для решения вопросов, составляющих непосредственное содержание процессов и функций, за которые он ответственен; отношение к обществу – это способность менеджера строить и поддерживать оптимальные отношения с людьми (общественностью, акционерами и другими заинтересованными сторонами); отношение к подчиненным – отношение к окружающим (социальная ответственность), лидерство, способность вести себя социально адекватно; отношение к себе (как к профессионалу) уверенность в себе, склонность влиять на среду своего обитания, нацеленность на результат и саморазвитие, способность действовать в условиях неопределенности, развитое самосознание и навыки самоконтроля.

Разработанная нами модель (рис.1) формирования нравственно-профессиональных ценностей будущих менеджеров была реализована как система научно обоснованных целей, средств, условий, приемов и методик, способствующих такой организации учебно-воспитательного процесса, при которой собственно формирование профессиональных ценностей студентов-менеджеров проводилось с учетом государственного и социального заказа общества (ФГОС), с учетом требований, выдвигаемых профессиональным сообществом (стандарт профессиональной деятельности специалиста по кадрам), а так же особенностей организации учебного и воспитательного процесса в вузе и в институте

Основой реализации содержания предлагаемой модели формирования нравственно-профессиональных ценностей является – ориентация на создание в образовательном процессе условий, обеспечивающих формирование нравственно-профессиональных ценностей; реализация системного, технологического, личностно-ориентированного и аксиологического подходов к решению поставленной проблемы.

На наш взгляд, целесообразность и возможность реализации модели обусловлены объективными противоречиями образовательного процесса, указывающими на необходимость создания модели формирования нравственно-профессиональными ценностями; возросшими требованиями к профессиональному образованию студентов-менеджеров, что нашло свое отражение в социальном заказе на специалистов данного направления, а также ГОС ВПО, ФГОС ВПО и учебном плане по специальности «Управление персоналом». По степени новизны и качеству предлагаемая нами модель формирования нравственно-профессиональных ценностей студентов-менеджеров носит улучшающее и дополняющее значение в существующую практику обучения и воспитания студентов в вузе.

В основу модели анализ учебного плана специальности, показавший, что нравственно-профессиональные ценности, заложенные в содержании дисциплин, последовательно формируются в процессе освоения учебного плана, но носят теоретический характер. Для перевода теории в практику необходимо не только участие студентов в различного вида практиках, но системообразующих воспитательных мероприятиях института, где формируемые нравственно-

профессиональные ценности студентов-менеджеров демонстрируются и закрепляются.

Нами были выделены ряд дисциплин, имеющих приоритетное значение для формирования нравственно-профессиональных ценностей студентов-менеджеров («Основы менеджмента», «Теория организации», «Основы управления персоналом», «Организационное поведение», «Управление трудовыми ресурсами», «Организация труда персонала», «Этика делового общения», «Мотивация труда персонала», «Организационная культура»). Приоритетное значение дисциплины в формировании ценностей определялось на основе анализа ее ценностного содержания, особенностей организации образовательного процесса внутри дисциплины, а также в контексте ее отражения в воспитательных мероприятиях Института.

Для обеспечения формирования нравственно-профессиональных ценностей студентов-менеджеров считаем необходимым, усилить ценностное содержание образования, знания, о получаемых ценностях в процессе изучения дисциплин «Развитие кадрового потенциала организации», «Качество менеджмента персонала», «Организационные основы управления персоналом», «Деловая карьера», «Психология лидерства» в воспитательные мероприятия института. Наиболее целесообразными будут следующие системообразующие мероприятия: «Здесь начинается твоя карьера», адаптационные сборы студентов 1 курса «Поиск ресурсов для раскрытия творческого потенциала», отчетно-выборная конференция студенческого самоуправления ИКРиМ, День студента ИКРиМ, международная олимпиада студентов вузов по менеджменту, экономике и социологии «Студенческая менеджмент – инициатива», конкурс «Лучший студент ИКРиМ, конкурс проектов «Профессиональный дебют».

Для проверки выдвинутых предположений была разработан план поэтапного включения студентов в процесс формирования нравственно-профессиональных ценностей студентов-менеджеров в вузе. В плане учитывалась последовательность формирования нравственно-профессиональных ценностей студентов-менеджеров. Наличие нравственно-профессиональных ценностей выявлялось степенью приоритетности их проявления у студентов-менеджеров, и показателями «Рейтинга деятельности студентов дневного отделения ИКРиМ». Предлагаемый метод рейтинговой оценки студенческой деятельности является одной из составляющих учебно-воспитательного процесса, направленного на повышение уровня мотивации учения студента.

Педагогические условия реализовывались при работе со студентами 1- 5 курсов через внесение в образовательный процесс вышеописанных изменений. Влияние предложенной модели формирования нравственно-профессиональных ценностей студентов-менеджеров проверялось в ходе опытно-поисковой работы. Ее организация обеспечивалась: применением методов сбора и обработки первичной эмпирической информации; использованием методов математической статистики.

Метод педагогического эксперимента использовался для анализа воздействия педагогических условий на формирование нравственно-профессиональных ценностей студентов-менеджеров, а также более точного измерения параметров и результатов процесса.

При использовании естественного эксперимента сложно вычленил для наблюдения отдельные элементы в целостной учебной деятельности студентов,

затруднительно использовать приемы количественного анализа. Поэтому для сравнительного анализа влияния отдельных педагогических условий на формирование нравственно-профессиональных ценностей применялся метод экспертного опроса, сочетающего в себе интервью и экспертную оценку. Он позволял получить по интересующим вопросам взвешенную оценку экспертов, то есть экспертное суждение, выраженное в количественной и качественной форме, а также рекомендациях ученого совета ИКРиМ.

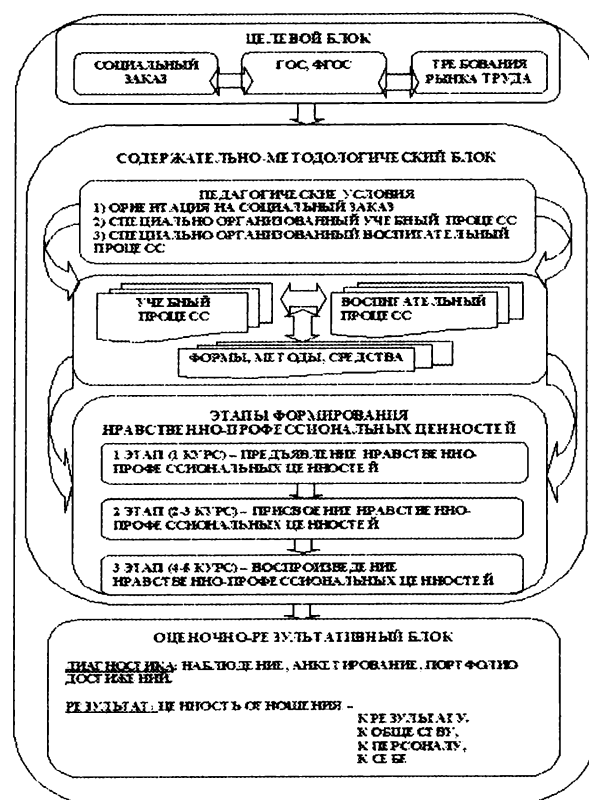


Рис. 1. Модель формирования нравственно-профессиональных ценностей будущих менеджеров

Процесс формирования нравственно-профессиональных ценностей у студентов-менеджеров строился как специально организованный учебный процесс с учетом социального заказа общества, отраженного в учебных планах и программах и при обязательном активном включении студентов-менеджеров в систематически и планомерно организованный и осуществляемый воспитательный процесс, который позволяет закреплять на практике нравственно-профессиональные ценности студентов-менеджеров.

Организация учебного процесса четко ориентирована на проведение теоретической и практической подготовки студентов-менеджеров с опорой на ценностное содержание дисциплин учебного плана. Под ценностным содержанием дисциплины мы понимаем содержание учебного материала, построенное в контексте приобщения студентов к корпоративной культуре как воплощению мира нравственно-профессиональных ценностей.

Ценностное содержание дисциплин общего гуманитарного и социально экономического блока является основой для формирования таких ценностей, как: толерантность, ответственность, гуманность, трудолюбие, здоровье, красота, патриотизм, достоинство, честь, гуманность, объективность, справедливость,

непричинение зла другим, сопричастность, ценность собственного видения мира.

Краткая аннотированная характеристика ценностного содержания общих математических и естественно научных дисциплин, изучаемых в вузе, дает определенное представление о возможности этого цикла и его доли в формировании нравственно-профессиональных ценностей студента-менеджера, таких как: организованность, ответственность, коммуникационная культура, аккуратность, социальная ответственность.

Ценностное содержание профилирующих дисциплин позволяет сформировать такие ценности, как: социальная ответственность, этичность поведения, лидерство, альтруизм, нравственность, толерантность, взаимопонимание, дисциплина, гуманность, ответственность, объективность, справедливость.

Ценностное содержание дисциплин блока специализации формирует следующие нравственно-профессиональные ценности: социальная ответственность, жизнь человека, честность, аккуратность, дисциплина, доверие, честность, сотрудничество, толерантность, уважение.

Используя ценностное содержание различного вида практик, разработку проектов, а также работу над дипломным проектом позволяет сформировать следующие ценности: самостоятельность, ответственность, работоспособность, настойчивость, честность, альтруизм, социальная ответственность, аккуратность.

В целом все блоки учебных дисциплин характеризуются наличием в их структуре достаточно выраженного ценностного компонента, который позволяет сформировать нравственно-профессиональные ценности студента-менеджера.

Ориентация на социальный заказ общества, отраженный в учебных планах и программах, дала возможность на I курс (этап предъявления нравственно-профессиональных ценностей) расширить круг знаний студентов о профессиональной деятельности и её этической составляющей; сформировать целостное представление о профессиональной деятельности менеджера и её нравственных ценностях. На 2-3 курсах (этап присвоения нравственно-профессиональных ценностей) – расширить профессиональный и этический кругозор студентов через непосредственное общение с профессиональной деятельностью, развить способность к самостоятельной инициативной профессиональной деятельности на основе нравственно-профессиональных ценностей. На 4-5 курсах (этапе присвоения) – обеспечить профессиональное самовыражение студентов, раскрытие профессионального потенциала, принятие нравственно-профессиональных ценностей.

Система воспитательной работы со студентами-менеджерами строилась таким образом, чтобы теоретические знания, закреплялись в практике системообразующих мероприятий института и позволяли формировать нравственно-профессиональные ценности менеджера.

В ходе реализации разработанной модели формирования нравственно-профессиональных ценностей студентов-менеджеров было проведено промежуточное исследование, которое зафиксировало существенные изменения в образовательных потребностях студентов-менеджеров, их представлениях о получаемой профессии, произошли изменения в содержании ценностей студентов.

Студенты 3 курса в качестве образовательных потребностей выделяют: «получить хорошие знания,

быть востребованным специалистом» - 47%; «получить высокий уровень общей и управленческой культуры» - 32%; «иметь востребованную профессию» - 19%; и только 1% студентов-менеджеров – «получить диплом по престижной специальности».

Представления о получаемой профессии студентами 3 курса тоже существенно изменились: 54% считают, что менеджер - это «профессия, которая требует соблюдения этических норм и требований»; 69% указывают, что это «профессия, требующая социальной ответственности перед персоналом и обществом»; для 32% студентов «профессионал-менеджер несет личную ответственность за принимаемые управленческие решения». У студентов 5 курса (в начале этапа присвоения) данные представления о профессии получили более высокий процентный показатель.

Итоговое анкетирование в конце профессионального обучения (по окончании 10 семестра) показало следующие результаты.

1. Практически 100% как образовательные потребности выделяют необходимость «быть грамотным, востребованным специалистом с высоким уровнем общей и управленческой культуры», «быть специалистом, отвечающим корпоративным этическим требованиям работодателя», «стать профессионалом».

2. Ряд нравственных ценностей приобрел для выпускников большую значимость: честность переместилась в ранжированном ряду инструментальных ценностей с 7-го места на 3-е; терпимость – с 12-го на 7-е; гуманность и сочувствие близкому с 15-го и 16-го на 11-е и 12-е места. Ранг коллективизма повысился на 3 пункта, трудолюбия и добросовестности на 2 пункта. Среди терминальных ценностей более значимыми для студентов стали нравственная жизнь и бескорыстное служение людям, их ранг повысился на 3 пункта и 1 соответственно.

3. Возросла также у выпускников и значимость ценностей деловой активности (образованности, материальной обеспеченности, предприимчивости, эффективности в делах, смелости в отстаивании взглядов). Так же в качестве значимых выделяют такие нравственные ценности как долг, совесть, доверие, честность, воспитанность, ценности самореализации (творчество, свобода) и ценности самоутверждения (независимость, уважение к себе), ценности здоровья, социальной ответственности (семьи, работы, ответственности). Также положительную динамику показали альтруистические ценности (терпимость, счастье других, чуткость) и ценности профессиональной самореализации (работа, исполнительность).

В целом определение состава нравственно-профессиональных ценностей, разработка и реализации модели формирования этих ценностей в ходе подготовки будущих менеджеров в условиях вуза позволяют целенаправленно формировать устойчивое положительное отношение студентов-менеджеров к нормам и правилам этического поведения в профессиональной группе, что позволит упростить адаптацию на рабочем месте при вхождении в профессию.

© Шкиндер О.Л.

Исследовательская деятельность менеджера

Алкина М.В. (Россия, Троицкий)

e-mail: alkina-masha@mail.ru

В современном деловом мире информация является основным ресурсом управления любой организацией. Без полноценного информационного обеспечения

невозможно само существование какой-либо структуры, независимо от направления её деятельности. Добиться успеха, напротив, и привести свою фирму к процветанию, менеджеру поможет правильная организация исследовательской деятельности и грамотное распоряжение полученной информацией.

Успешному менеджеру необходимо видеть зависимость между качеством исследовательской деятельности и эффективностью решений, принимаемых на ее основе. В первую очередь, ему нужно найти наиболее эффективные способы получения управленческой информации и определить их состоятельность. К тому же, вовремя адаптировать и совершенствовать их с учётом постоянно изменяющихся условий мирового рынка.

Исследовательская деятельность менеджера сочетает научную деятельность и искусство управления, то есть управление должно быть исследовательским само по себе. Иными словами, надо исследовать не только процессы объекта управления, но и процессы функционирования и развития.

Исследование с точки зрения деятельности менеджера это не только функция современного менеджера, но и стиль функционирования всей системы управления, определенный тип организации деятельности персонала (требования, ответственность, мотивация, нормативы). Исследование - основная функция управления, подход к управлению, обеспечивающий качество управленческих решений, и средство совершенствования управления (профессионализм, инновационность, мотивация).

В исследовательской деятельности предметом изучения могут быть организация управления, неформальное управление, профессионализм персонала, механизмы мотивации, экономия времени, использование компьютерных технологий и многие другие. Могут быть комбинации различных проблем. Искусства менеджера заключается в том, чтобы выбрать предмет исследования и сосредоточить на нём своё внимание и внимание персонала.

Исследовательская деятельность менеджера имеет ряд особенностей, которые являются ещё и так называемыми критериями оценки состоятельности менеджера. В первую очередь, управленец должен уметь видеть проблему на этапе зарождения и быть способным быстро перестраиваться при изменении условий, при необходимости выходить на границы привычного и традиционно-го. Помимо этого, он должен уметь воспринимать, принимать и использовать точки зрения, отличные или даже противоположные собственным. Способность к скрытому управлению – немаловажное качество. Это качество включает в себя умение увидеть в подчиненных потенциал, который они не проявляют, умение мотивировать к совместной деятельности без принуждения и материального стимулирования, умение делегировать ответственность, власть и авторитет.

Как уже было сказано выше, информация - основа исследовательской функции менеджера и фундамент принятия верных решений. Как определяют Вудкок М. и Френсис Д. в книге «Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика» информация - это данные, несущие в себе новизну и полезность. Информация - это основное условие конкурентной способности организации. Руководителя интересует информация о физических и юридических лицах, передовой технологии, экономической и финансовой ситуациях¹⁵⁷. Под управленческой информацией понимается совокупность сведений о по-

ложении и процессах, протекающих внутри фирмы и ее окружения.

Большую часть рабочего времени современный менеджер тратит на обмен информацией, происходящий в процессе совещаний, собраний, встреч, бесед, переговоров, приема посетителей, составления и чтения различных документов и т. п. И это - жизненная необходимость, поскольку информация, как цель исследовательской деятельности, сегодня превратилась в важнейший ресурс социально-экономического, технического, технологического развития любой фирмы.

Используя управленческую информацию, менеджеру необходимо следить за тем, как осуществляется деятельность в организации. Этот процесс достигнет желаемых результатов только при условии, что полученная информация будет полной и достоверной. Таким образом, менеджеру необходимо знать методологию, чтобы выбрать оптимальные методы исследовательской деятельности. Откроем энциклопедию и найдём, что метод исследования - это способ получения нового знания, непосредственный инструментальный, с помощью которого проводится исследование. Р. Декарт методом называл «точные и простые правила», соблюдение которых способствует приращению знания, позволяет отличить ложное от истинного. Поэтому метод (в той или иной своей форме) сводится к совокупности определенных правил, приемов, способов, норм познания и действия. Он есть система предписаний, принципов, требований, которые должны ориентировать в решении конкретной задачи, достижении определенного результата в той или иной сфере деятельности¹⁵⁸. Метод исследования в менеджменте нацелен на практику организации, социально-экономической системы, и включает как категориальный аппарат исследования, так и эмпирический способ получения знания на основе большого массива данных - количественных и качественных показателей функционирования системы¹⁵⁹.

Методология, как пишет Радоуцкий В.Ю. в своей работе «Основы научных исследований», выступает как совокупность методов в какой-либо конкретной области научного познания¹⁶⁰. Не стоит забывать, что методы в исследовательской деятельности менеджеров будут неэффективными и даже бесполезными, если ими пользоваться как чётким планом, списком правил, неизменным алгоритмом и подстраивать факты под них, вместо того, чтобы считать их лишь руководящей нитью в своей деятельности. Итак, можно сделать вывод, что методология исследовательской деятельности менеджера - это совокупность субъективных приёмов, правил и процедур, которые должны изменяться в зависимости от материальной действительности, практики и объективных законов развития организации.

Для получения необходимой информации менеджер может воспользоваться всем многообразием методов получения информации. Причем заниматься её сбором можно с помощью сотрудников компании либо экспертов извне (к примеру, при анализе и прогнозировании товарных рынков). Таким образом, для проведения экспертизы создается группа экспертов-организаторов (или рабочая группа) и группа непосредственных экспертов (или экспертная группа). Рабочая группа формирует саму проблему, определяет цель и задачи экспертизы, разрабатывает процедуру экспертизы, формирует экспертную

¹⁵⁸ Антоненц И.В. История и методология научного исследования. Учеб. пособие. Ульяновск, 2010. С.90.

¹⁵⁹ Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. СПб.: Изд-во «Ланно», 2003. С. 255.

¹⁶⁰ Радоуцкий В.Ю., Основы научных исследований. Учеб. пособие. Белгород, 2008. С. 133.

¹⁵⁷ Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. М.: Дело ЛТД, 1994. С. 197.

группу, проводит опрос, обрабатывает полученные оценки, анализирует их, делает выводы, дает рекомендации.

Однако, независимо от организаторов, если рассмотреть все методы в общем, то можно заметить, что в основе большинства методов лежит опрос. Это главный этап совместной работы организаторов экспертизы и непосредственных экспертов. В зависимости от характера проблемы, ее целей организаторы экспертизы выбирают методы опроса. Он может проводиться индивидуально или в группе, при личной встрече или заочно, в устной или письменной форме¹⁶¹.

Среди методов индивидуального опроса наиболее распространены два вида экспертизы: интервьюирование и анкетирование.

Проведение экспертной оценки методом интервью требует от эксперта умения быстро давать качественные ответы на поставленные вопросы. Условно можно выделить следующие формы организации интервью: свободная беседа, «вопрос-ответ», «перекрестный допрос» (здесь участвуют несколько, чаще два, эксперта-организатора). Интервью позволяет нередко получить информацию, которую трудно получить при анкетном опросе. Но интервью обладает и недостатками. Здесь возможно сильное влияние интервьюера на ответы эксперта, мало времени на глубокое обдумывание ответов, много времени тратится на опрос всего состава экспертов.

В практике же чаще используются анкеты, то есть опросные листы, с помощью которых осуществляется сбор необходимой информации. Анкета представляет собой набор вопросов, каждый из которых логически связан с главной задачей экспертизы. Содержание анкеты должно быть предельно ясным для опрашиваемого. Анкетный опрос предполагает жестко фиксированный порядок, содержание и форму вопросов, четкое указание формы ответа.

Методы коллективной экспертизы предполагают получение обобщенного мнения в ходе совместного обсуждения поставленной проблемы группой экспертов, находящихся в непосредственном контакте. К этим методам можно отнести такие методы как «метод комиссий», метод «мозговой атаки», метод «суда», метод «Дельфи» и многие другие. Перечисленные методы в зависимости от цели экспертизы и при определённой адаптации могут быть использованы любым менеджером в любой организации.

«Метод комиссий» предполагает проведение общей дискуссии с целью выработки единого мнения по обсуждаемому кругу вопросов. Типичным примером использования этого метода являются регулярно проводимые конъюнктурные совещания по основным товарным рынкам. Этот метод имеет существенные недостатки, т.к. здесь большую роль играют такие психологические факторы, как мнения авторитетов.

Сущность метода «мозговой атаки» заключается в разделении решения двух задач: генерирования новых идей и оценки предложенных идей. Соответственно образуются две разные группы: группа генераторов идей и группа аналитиков. Правила проведения заседаний по методу «мозговой атаки» формулируются следующим образом. Необходимо концентрировать внимание участников на одной, четко сформулированной проблеме, но при этом важно подхватывать любую идею, даже если ее практическая ценность в данный момент кажется сомнительной. «Мозговой атакой» руководит ведущий. Сеанс начинается со вступительного слова ведущего, объяс-

няющего проблему и необходимость ее решения, а также напоминающего правила заседания; затем он предлагает начать выдвигать идеи или выдвигает для начала сам одну-две идеи. Сеанс продолжается от 15-20 до 40-45 мин. без перерывов и заканчивается, когда поток предложений иссякает. Время выступления - не более одной-двух минут.

Метод «суда» основан на том, что организация работы коллектива экспертов осуществляется в соответствии с правилами ведения судебного процесса. «Подсудимым» является анализируемая проблема. Группа заинтересованных в ее правильном решении лиц выполняют роль судьи и заседателей. Лидеры, высказывающие альтернативные точки зрения групп экспертов, находятся на месте прокурора и защиты. Суд ведет обсуждение и выносит окончательное решение.

Метод «Дельфи» получил свое название от греческого города Дельфи и мудрецов, славившихся в древности предсказаниями будущего. Впервые этот метод, разработанный в американской исследовательской организации РЭНД Корпорейшн О. Хелмером, Н. Долки, Т. Гордрном, использовался для целей военного научно-технического прогнозирования будущего. Метод «Дельфи» представляет собой ряд последовательно проводимых процедур, направленных на формирование группового мнения. Для этого метода характерны анонимные опросы, регулируемая обратная связь, осуществляемая за счет проведения нескольких туров опроса, групповой ответ, получаемый с помощью статистических методов. Отличия этого метода от других в том, что экспертам предоставляется вся необходимая информация для оценки проблемы, можно ответ выразить в виде числа, но все ответы должны быть обоснованы.

Рассмотрим алгоритм работы по методу «Дельфи». Сначала формулируется задача, без которой проводить любую экспертизу просто нецелесообразно. Затем выявляются мнения каждого эксперта, выделяя преобладающие и крайние, кроме того, формулируются принципиальные расхождения и исследуются причины таковых. Проанализировав все данные, результаты сообщаются участникам, которым следует оценить их и, возможно, изменить своё мнение. После этой процедуры результаты анализируются вновь, и выбирается преобладающая точка зрения. Обычно бывает достаточно двух-четырех раундов, чтобы выработать общее мнение, которое можно считать достоверным. Конечная цель экспертизы - начертание картины вероятного будущего: определение возможностей, которыми следует воспользоваться, и потенциальных опасностей, которых следует избежать.

Под личным методом опроса подразумевается процедура, в процессе которой организатор осуществляет непосредственный контакт с экспертом при подготовке ответов на вопросы анкеты. Заочный опрос обычно осуществляется путем пересылки анкеты эксперту по почте. Основные преимущества заочного опроса - его простота и дешевизна. Однако некоторые вопросы эксперт может неправильно истолковать, и поэтому надежность полученных данных может быть ниже, чем при очном опросе¹⁶².

Грамотное использование вышеперечисленных методов для организации исследовательской функции позволяет менеджеру получить полное представление о проблемах, с которыми ему приходится сталкиваться ежедневно при выполнении своих профессиональных обязанностей.

¹⁶¹ Кнорринг В. И. Искусство управления. М.: Изд-во БЕК, 1997. С. 154.

¹⁶² Дип С., Сесмен Л. Верный путь к успеху: 600 советов менеджерам. М.: Вече, 1995. С. 145.

Известны исследования, показавшие, что в условиях переходной экономики России значительную часть информации менеджер черпает в общении с коллегами. При этом значительная часть делового общения менеджеров есть ни что иное, как своеобразное применение метода индивидуального эвристического прогнозирования - метода интервью. Менеджер должен структурировать проблемы и составлять на основе этой информации и знания преследуемых целей своеобразные «анкеты» для разговора, неформального опроса подчиненных, коллег, партнеров и т.д. при этом можно использовать не только интуицию и опыт менеджера, но и его знания требований к анкетам.

Такие знания менеджер может почерпнуть из теории методов эвристического прогнозирования. Правильное использование этих «домашних заготовок» - «анкет» в разговоре может сделать этот разговор не только приятным, но и крайне полезным¹⁶³.

Опираясь на весь изложенный выше материал, можно однозначно заявить, что исследовательская функция на различных этапах управленческой деятельности менеджера играет определяющую роль. Полученная в процессе исследований информация ложится в основу принятия решения руководителем. Её качество и своевременность поступления - залог эффективного распоряжения трудовыми и производственными ресурсами предприятия.

Каждый менеджер, желающий добиться максимальной эффективности своей деятельности, а, значит, процветания фирмы, не должен забывать, что его активная позиция в постоянном поиске нужной информации - главное средство выстоять в жесткой конкурентной борьбе за право существования в условиях рыночной экономики.

Итак, современный менеджер не способен эффективно выполнять свои функции без организованной исследовательской деятельности по сбору и обмену управленческой информацией. Менеджер должен уметь лично собирать необходимую информацию или поручить выполнение этой деятельности своим подчиненным или специалистам извне. Важно, к тому же, уметь оценить достоверность источников информации.

© Алкина М.В.

О задачах и содержании учебного курса «Введение в специальность» (направление «Государственное и муниципальное управление»)

Максимова Л.А. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: maximova70@mail.ru

В профессиональном образовании традиционно сложилась практика введения в первом учебном семестре пропедевтического курса под названием «Введение в профессию» либо «Введение в специальность». В связи с тем, что ни государственным стандартом высшего профессионального образования второго поколения (далее ГОС ВПО), ни государственным стандартом высшего профессионального образования третьего поколения (далее ФГОС ВПО) для направления 081100 «Государственное и муниципальное управление» подобный курс не предусмотрен, вузы включают его в вариативную часть учебного плана. Соответственно, госстандартами не определяются ни основные дидактические единицы курса (по ГОС ВПО), ни перечень компетенций (по ФГОС

ВПО), которые легли бы в основу учебной программы. Эта ситуация приводит к тому, что среди разработчиков учебных пособий и рабочих учебных программ нет единства подходов к содержанию подобного курса. Анализ имеющихся в настоящий момент учебников и учебных пособий по введению в профессию показывает, что их авторы либо сосредотачиваются на необходимости дать основную информацию о системе современного государственного управления и местного самоуправления в России, либо делают акцент на специфике учебной деятельности в вузе¹⁶⁴.

По нашему мнению, оба этих подхода не вполне соответствуют задачам, которые должен решать подобный курс. В первом случае, происходит перенасыщение курса терминами и понятиями, с трудом воспринимаемыми первокурсниками. В результате, вместо формирования учебной мотивации, возрастает риск появления у них «отторжения» к вузовскому обучению в целом. Во втором случае, курс становится универсальным для всех направлений подготовки и не «вводит» студентов в их будущую профессиональную деятельность.

Другим существенным недостатком большинства представленных в печати учебных пособий и, соответственно, базирующихся на их основе учебных программ, является отсутствие целостного представления о государственном управлении как отрасли научного знания. Деятельность государства является основным предметом изучения для некоторых правовых дисциплин (конституционное и административное право, другие отрасли публичного права), для политической науки, для ряда финансовых и экономических дисциплин, включенных в учебный план. Поэтому возникает необходимость определения места государственного управления как самостоятельной сферы познания.

По нашему мнению, курс «Введение в специальность» направлен прежде всего на формирование таких общекультурных компетенций как:

- стремление работать на благо общества (ОК-1);
- понимание содержания, смысла, основных целей, социальной значимости профессии государственного и муниципального управления, стремлением к улучшению этого понимания через использование знаний в своей деятельности (ОК-5);
- умение логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь; способность к эффективному деловому общению, публичным выступлениям, переговорам, проведению совещаний, деловой переписке, электронным коммуникациям; способностью использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии (ОК-9);
- способность к работе в коллективе, исполняя свои обязанности творчески и во взаимодействии с другими членами коллектива (ОК-10);
- способность и готовность к личностному и профессиональному самосовершенствованию, саморазвитию, саморегулированию, самоорганизации, самоконтролю, к

¹⁶⁴ Введение в специальность: Конспект лекций для специальности «Государственное и муниципальное управление» (специализация - муниципальное управление) / Сост.: Р.В. Бабун. Новокузнецк: РИО НФИ КемГУ, 2003; Государственное и муниципальное управление. Введение в специальность: учеб. пособие / В.В. Яновский, С.А. Кирсанов. 4-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2013; Игнатов В.Г. Государственное и муниципальное управление: введение в специальность. Основы теории и организации: учебное пособие. М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: ИЦ «МарТ», 2005; Суркина Ф.Ж. Введение в специальность «Государственное и муниципальное управление»: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2008.

¹⁶³ Глушенко В.В. Менеджмент: системные основы. Железнодорожный, Моск. обл.: ТОО НИЦ «Крылья», 1998. С. 69.

расширению границ своих профессионально-практических познаний; умение использовать методы и средства познания, различные формы и методы обучения и самоконтроля, новые образовательные технологии, для своего интеллектуального развития и повышения культурного уровня (ОК-13);

- умение критически оценивать информацию, переоценивать накопленный опыт и конструктивно принимать решение на основе обобщения информации; способностью к критическому анализу своих возможностей (ОК-14);

- владение навыками самостоятельной, творческой работы; умением организовать свой труд; способностью порождать новые идеи, находить подходы к их реализации (ОК-16)¹⁶⁵.

Как показывает опыт работы с первокурсниками, они имеют достаточно смутное, часто сформированное под влиянием СМИ, представление о своей будущей профессиональной деятельности. Поэтому, на наш взгляд, основной задачей дисциплины должно стать раскрытие содержания государственного и муниципального управления как профессиональной деятельности, определить специфику деятельности менеджера в сфере управления государством. И, через призму определения специфики профессии, следует знакомить студентов с государственным образовательным стандартом в области государственного и муниципального управления, историей и существующей в настоящий момент в России системой подготовки госслужащих, формировать, как указано во ФГОС ВПО по направлению подготовки 081100.62 «Государственное и муниципальное управление» (квалификация бакалавр), «понимание содержания, смысла, основных целей, социальной значимости профессиональной деятельности в сфере государственного и муниципального управления»¹⁶⁶.

Для решения этой задачи, наряду с традиционными формами учебной работы, целесообразно использовать такие формы как деловая игра, дискуссия, встречи с представителями данной профессии и пр.

В содержание программы необходимо включить темы, связанные с изучением таких понятий как «профессия», «профессионализм», «составляющие профессионализма госслужащего», «государственный менеджмент», «профессиональный стандарт». Опыт работы со студентами показывает, что интерес к изучению этих тем возрастает, когда преподавателем параллельно ведется профориентационная работа. Так, в рамках данной дисциплины, можно проводить профориентационное тестирование, целью которого является определение круга интересов и склонностей студентов, их общих и специальных способностей и соотнесение полученных результатов с требованиями профессии, построение профессиональной программы госслужащего и пр. Данный вид работы способствует, во-первых, формированию профессиональной идентичности, во-вторых, повышению учебной мотивации.

Второй важной задачей курса является определение государственного управления как области научных знаний. Здесь, определяя объект науки, необходимо остановиться на проблемах отношения науки «государственное управление» к общей теории управления. Также, в связи с тем, что предмет науки «государственное управление» в рамках каждой национальной традиции

представлен по-разному, нужно определить специфику изучения государственного управления в России.

И, наконец, третьей задачей курса является подготовка студентов к вузовскому обучению. В рамках лекционных занятий студенты знакомятся: с понятием «университет» и роли университетов в жизни общества; со спецификой университетского образования на современном этапе; с основными принципами Болонской декларации; с государственными образовательными стандартами высшего профессионального образования по направлению «Государственное и муниципальное управление»; циклами и блоками изучаемых дисциплин; требованиями к результатам освоения основной образовательной программы; формами, направлениями, сроками и условиями повышения квалификации и профессиональной переподготовки государственных и муниципальных служащих; видами документов государственного образца, выдаваемых по результатам итоговой аттестации обучающихся.

Также целесообразно познакомить студентов с организацией учебного процесса в вузе (виды учебных занятий, самостоятельная работа студента, контроль успеваемости, бюджет времени студента, практики, курсовые и выпускная квалификационная работа).

В рамках практических занятий и самостоятельной работы студенты обучаются общим основам учебно-исследовательской деятельности. Они знакомятся с требованиями к планированию и проведению научно-исследовательской работы бакалавров. На семинарах студенты отрабатывают навыки работы с научной, учебно-методической, нормативно-правовой и справочной литературой, знакомятся с видами и жанрами каждой группы источников, целью использования каждой группы. Преподавателю следует уделить время на обучение студентов адекватному использованию возможностей сети Интернет, т.к. именно этот источник в последнее время является наиболее популярным.

В процессе аудиторных и самостоятельных занятий студенты осваивают технику реферирования научной работы: ведение и типы записей при работе с научной литературой, составление плана, ведение конспекта, виды конспектов, основные правила цитирования, анализ научных определений, правила оформления сносок и цитат, типы сносок (внутритекстовые и подстраничные) и т.д.¹⁶⁷.

Особое внимание следует уделить развитию таких базовых навыков профессиональной и учебной деятельности будущих государственных и муниципальных служащих, как работа с документами и нормативно-правовыми актами.

При написании рефератов по актуальным проблемам государственного и муниципального управления, наряду со знакомством с основными понятиями, студенты готовятся к написанию курсовой работы. Первокурсники отрабатывают правила оформления титульного листа, оглавления и общей рубрикации работы, ссылок, библиографического списка, приложений; знакомятся со структурой введения, основной части работы, заключения. Целесообразно в качестве зачетного мероприятия провести публичную защиту рефератов, в процессе которой студенты получают опыт выступления, отрабатывают навыки подготовки защитного слова, его содержания и структуры, развивают культуру научной речи.

Таким образом, содержание курса может быть представлено тремя базовыми компонентами (рис. 1):

¹⁶⁵ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по направлению подготовки 081100.62 «Государственное и муниципальное управление» (квалификация «бакалавр»).

¹⁶⁶ Там же. С. 9.

¹⁶⁷ Бережнова Е.В., Краевский В.В. Основы учебно-исследовательской деятельности студентов : учеб. для студентов образоват. учреждений/ Е. В. Бережнова, В. В. Краевский. М.: Академия, 2008. 128 с.

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРОФЕССИЯ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК НАУКА
УЧЕБНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ БАКАЛАВРА ПО НАПРАВЛЕНИЮ «ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИ- ПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

Рис. 1. Компонентная структура курса
«Введение в специальность»

Обобщая вышесказанное, можно сформулировать следующие задачи курса «Введение в специальность»: дать представление о государственном менеджменте как профессии; сформировать понимание содержания, смысла, основных целей, социальной значимости профессии государственного и муниципального управления, стрем-

лением к улучшению этого понимания через использование знаний в своей деятельности; заинтересовать студентов в углубленном изучении государственно-управленческих дисциплин; познакомить с основными понятиями государственного и муниципального управления; обучить основам учебно-исследовательской деятельности; научить анализировать тексты нормативно-правовых актов и тексты по теории государственного и муниципального управления; развивать культуру научной речи; расширять виды самостоятельной работы студентов, воспитывающие творческое отношение к исследовательскому процессу; способствовать процессу самоактуализации личности.

© Максимова Л.А.

Отраслевая структура национальной экономики: пути оптимизации

Отраслевое консультирование хозяйствующих субъектов в национальной экономике

Шемятихина Л.Ю. (Россия, Екатеринбург)
e-mail: lyshem@mail.ru

Каждое государство стремится сформировать такую отраслевую структуру, которая позволило бы обеспечить ее экономическую стабильность и инвестиционную привлекательность.

Отраслевая структура формируется под воздействием ряда факторов: темпы инноваций; стратегические цели развития экономики и ее отраслей; концентрация, специализация, кооперирование и комбинирование производства; рост благосостояния работников; общественно-исторические условия, в которые идет развитие промышленности; сырьевые ресурсы страны; международное и национальное разделение труда. В отраслевой структуре России нашли отражение уровень индустриального развития страны и ее экономическая самостоятельность, степень технической оснащенности промышленности и ведущая роль отраслей в народном хозяйстве. Изменения отраслевой структуры определяются долгосрочными прогнозами развития экономики России и стратегическими программными документами по социально-экономическому развитию страны¹⁶⁸.

Динамику изменений в отраслевой структуре частично можно проследить по действующим в разное время классификаторами, статистическим инструментариям:

- в общесоюзном классификаторе (ОКОНХ, 1976) «Отрасли народного хозяйства» выделялось 24 самостоятельные отрасли;
- согласно «ОК 004-93. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности, продукции и услуг» (1993) включал 17 видов экономической деятельности;
- «ОК 029-2001. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности» (2001), отражающий потребности российской экономики по детализации видов деятельности того периода, объединил 99 классификационных группировок видов экономической деятельности и их описания;
- «ОКВЭД ОК 029-2007» введен для его использования совместно с Общероссийским классификатором продукции по видам экономической деятельности при проведении всероссийского экономического обследования хозяйствующих субъектов и разработке базовых таблиц «затраты – выпуск» также 99 группировок.

В переходной экономике происходят изменения отраслевой структуры, позволяющие совершенствовать пропорциональности и повышения эффективности производства.

Под *отраслевой структурой* понимают состав, количественные соотношения и формы взаимосвязи отраслей и видов производств. Показателями отраслевой структуры экономики являются:

- число самостоятельных отраслей;
- соотношение отраслей групп «А» (производящих средства производства) и «В» (производящих предметы народного потребления) в общем объеме промышленной продукции;

- соотношение между отраслями добывающей и обрабатывающей промышленности;
- удельный вес отраслей промышленности, обеспечивающей технико-технологическое развитие народного хозяйства;
- доля отраслей, производящих товары народного потребления, сырье, машины и оборудование для их выпуска.

Производство той или иной продукции становится самостоятельной отраслью промышленности или самостоятельным видом деятельности (бизнеса) при условии наличия нескольких однородных организаций и предприятий, занятых изготовлением отдельных видов продукта.

В условиях рыночной экономики и активной интеграции в мировые экономические процессы, в т.ч. проникновение иностранных хозяйствующих субъектов на российский рынок, возникает проблема выбора экономически и инвестиционно привлекательного вида экономической деятельности как сферы бизнеса в отрасли. Это обуславливает потребность хозяйствующих субъектов в национальной экономике в отраслевом консультировании как форме сопровождения менеджеров российских отраслевых организаций.

Отраслевое консультирование - это процесс внешнего сопровождения хозяйствующих субъектов, решающих задачи повышения эффективности и производительности, достижения делового успеха и конкурентоспособности клиентской организации через определение привлекательности отрасли и оптимальный выбор вида экономической деятельности (отраслевой принадлежности).

Направлениями отраслевого консультирования являются:

- оценка размера отрасли;
- оценка перспектив роста отрасли и стадии ее жизненного цикла;
- оценка структуры и масштабов конкуренции в отрасли;
- оценка структуры отраслевых издержек;
- оценка системы сбыта продукции в отрасли;
- оценка тенденций развития отрасли;
- выявление ключевых факторов успеха для конкретной клиентской организации;
- проектирование стратегии деятельности в отрасли и т.д.

В.Д. Маркова и С.А. Кузнецова¹⁶⁹ выделяют виды отраслей: хозяйственную и административную, которые по нашему мнению, могут являться *объектами отраслевого консультирования*.

Хозяйственная отрасль – это совокупность организаций и предприятий, производящих и распределяющих аналогичные товары и услуги, которые конкурируют на одном потребительском рынке.

Административная отрасль – совокупность организаций и предприятий, находящихся в ведении одного административного органа управления (министерства или ведомства).

Таким образом, *отрасль* представляет собой совокупность субъектов хозяйственной деятельности независимо от их ведомственной принадлежности и форм собственности, разрабатывающих и производящих про-

¹⁶⁸ Структурная и институциональная модернизация экономики России: секторальный анализ в контексте мирового развития / Отв. ред. Ю.В. Куренков; Ин-т мир. экономики и международных отношений РАН. М.: Наука, 2006. 415 с.

¹⁶⁹ Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций. М.: ИНФРА-М, 2007.

дукцию определенных видов, которые имеют однородное потребительское или функциональное значение. Считается, что отрасль охватывает производство, распределение и потребление определенных товаров или услуг, поэтому понятие «отрасль» шире, чем понятие «рынок».

Традиционно выделяют показатели отрасли: реальный и потенциальный размер отрасли; перспективы роста отрасли и стадии ее жизненного цикла; структура и масштабы конкуренции; структура отраслевых издержек; система сбыта продукции; тенденции развития отрасли; ключевые факторы успеха.

В состав многих отраслей экономики включаются виды производств, которые хотя и имеют указанные признаки, но еще не достигли уровня, позволяющего выделить их в самостоятельные отрасли (н-р, в отрасль строительство входит производство услуг антикоррозионной защиты).

Научно обоснованная классификация отраслей имеет значение для оптимального и эффективного планирования производства и обеспечения пропорциональности в его развитии на основе межотраслевого баланса. В основу классификации отраслей положены следующие принципы: 1) экономическое назначение производимой продукции; 2) характер функционирования продукции в процессе производства; 3) однородность применяемого сырья, общность технологических процессов и технологической базы производства; 4) характер воздействия на предмет труда и др.

По экономическому назначению производимой продукции все отрасли делятся на 2 большие группы¹⁷⁰:

- отрасли, производящие средства производства (группа «А»);
- отрасли, производящие предметы народного потребления (группа «Б»).

В практике планирования и учета продукции отдельных отраслей к группе «А» или группе «Б» относят, как правило, продукцию по признаку фактического ее использования, и лишь в некоторых случаях – по признаку преимущественного назначения.

Особенностью отраслевой структуры народного хозяйства, сформированной за десятилетия развития в рамках плановой системы хозяйствования в СССР, является несбалансированность отраслевых экономик, которая явилась результатом действия факторов объективного и субъективного характера и проявилась в следующем: 1. Была сформирована отраслевая структура с подавляющей долей отраслей, относящихся к I подразделению общественного производства и к группе А (отрасли промышленности, производящие средства производства). Будучи высоко капиталоемкими, материалоемкими, энергоемкими отраслями, они давали 2/3 стоимости общественного продукта. Причем не менее 2/3 всей созданной в этих отраслях продукции потреблялось внутри этого же сектора экономики.

2. Несбалансированность отраслевой структуры была вызвана формированием и развитием военно-промышленного комплекса (составляющего, по некоторым оценкам до 50% машиностроения). Имеющаяся взаимосвязь отраслей общественного производства обуславливает воздействие ВПК на всю экономику в целом.

3. В рамках подразделения велика доля топливно-энергетического комплекса.

4. Несбалансированность отраслевой структуры проявилась и в неравномерности технико-технологического развития отдельных секторов, отраслей, отдельных предприятий.

5. Вопросами кадрового обеспечения деятельности отраслей практически не занимались, т.к. дефицита рабочей силы не возникало.

Эти и другие проявления несбалансированности отраслевой структуры привели к развитию множества негативных явлений в функционировании национальной экономики.

По мнению экономистов и менеджеров, направлениями оптимизации отраслевой структуры должны стать: 1) опережение темпов роста промышленного производства продукции группы «Б» (отрасли, производящие товары потребления) над группой «А» (отрасли, производящие средства производства); 2) появление новых видов бизнеса и предпринимательской деятельности; 3) увеличение объемов нематериального производства (сферы услуг); 4) повышение доли отраслей, обеспечивающих техническое развитие – электроэнергетики, машиностроения и химической промышленности; 5) изменение соотношений между добывающими и обрабатывающими отраслями промышленности в пользу последних; 6) коренное изменение структуры топливной промышленности; 7) качественные сдвиги внутри черной и цветной металлургии, машиностроения и металлообработки, химической и нефтехимической, лесной, деревообрабатывающей, целлюлозно-бумажной, легкой и пищевой промышленности; 8) конверсия оборонной промышленности.

Возникновение новых отраслей или их отмирание является крупнейшим историческим событием и напрямую связано с моделью технологических укладов (табл. 1). Типичными для третьего, устаревшего, но широко используемого в нашей стране уклада в промышленности в начале 1980 г., являются отрасли и производства с использованием машин, станков, которые не могут функционировать без участия работников, в основном рабочих специальностей.

Таблица 1 – Периоды распространения технологических укладов в развитых странах

Номера укладов	1	2	3	4	5	6
Зарождение, год	1725	1775	1825	1875	1925	1975
Начало доминирования, год	1775	1825	1875	1925	1975	2025
Время отмирания, год	1875	1925	1975	2025	2075	2125

Четвертый технологический уклад – это воспроизводственный контур, в котором ведущую роль играют различного рода автоматы. В промышленности четвертый уклад представлен отраслями и производствами серийного производства с помощью автоматических линий, переналаживаемых работником.

Пятый уклад – это контур, основу которого составляют гибкие автоматизированные системы. Представители пятого уклада в промышленности – гибкие автоматизированные производства, позволяющие без участия работника производить под управлением системы компьютеров определенную, достаточно широкую номенклатуру продуктов.

Шестой уклад – контур комплекса машин-автоматов, способных самостоятельно изменять программы своей работы. Представители шестого уклада – системы, реализующие информационные технологии, комплексные информационно-управленческие системы, робототехнические комплексы, способные адекватно реагировать на изменения ситуации при опосредованном влиянии работника.

Отраслевая структура национальной экономики демонстрирует соответствие уровню технологического уклада – четвертому. Так, к концу 1990-х гг. XX в. в на-

¹⁷⁰ Паничев М.Г., Мурадян С.В. Организация и технология отрасли. Ростов н/Д: Феникс, 2001.

циональной экономике насчитывалось более 350 отраслей и видов производств.

В 1996 г. рост физического объема производства показали 60 отраслей, доля которых в выпуске продукции составила 13%. В 1997 г. динамизм этого процесса нарастал: уже свыше 200 отраслей и производств имели рост физического объема производства, а удельный вес составлял 48% в общепромышленном производстве. После некоторого спада в 1998 г. и кратковременного периода приспособления к новым экономическим условиям после дефолта 1998 г. объем продукции в 2004 г. увеличился более чем на 50% в результате появления новых отраслей и подотраслей с позитивной динамикой развития.

К 2010 г. количество отраслей и видов производств приблизилось к 480. При этом следует отметить, что структурные отраслевые изменения носят позитивный характер, основными инструментами которых стали приватизация и предпринимательство.

По данным госрегистрации в 2011 г. функционировало по видам экономической деятельности следующее количество организаций и предприятий (табл. 2):

Виды экономической деятельности	Ко-во предприятий и организаций	
	тыс.	% к итогу
Всего	4866,6	100
с/х, охота и лесное хозяйство	179,9	3,7
рыболовство	9,0	0,2
добыча полезных ископаемых	17,2	0,4
обрабатывающие производства	403,9	8,3
производство и распределение электроэнергии, газа и воды	31,2	0,6
строительство	437,7	9,0
оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	1799,1	37,0
гостиницы и рестораны	93,2	1,9
транспорт и связь	278,1	5,7
финансовая деятельность	102,0	2,1
операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	892,8	18,3
научные исследования и разработки	42,9	0,9
государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование	91,6	1,9
образование	158,2	3,2
здравоохранение и предоставление социальных услуг	80,0	1,6
предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	290,7	6,0

Отметим, что если просматривать динамику численности предприятий и организаций по видам экономической деятельности, в 2011 г. по сравнению с 2005 г. уменьшилось количество хозяйствующих субъектов, отнесенных к группе «А».

Мы считаем также, что в консультационной деятельности необходимо учитывать не только отраслевую специфику клиентской организации, но и районирование нахождения клиента и самой консалтинговой фирмы.

В экономике констатируется наличие внутренних территориальных различий, которые нужно учитывать при управлении хозяйствующими субъектами и в содержании консультационной деятельности по обоснованию развития клиента.

Наличие внутренних территориальных различий в стране определяет необходимость районирования, предполагает учет при разработке сеток административно-территориального деления и экономических районов страны (структурная единица с 2000 г. – федеральный

округ). Существует несколько видов районирования страны: административно-территориальное, экономическое, проблемное, отраслевое; кроме того, имеются относительно новые виды районирования, охватывающие сопредельные части нескольких соседних стран: транснациональные экономические районы).

Экономический район – это территориально и экономически целостная часть народного хозяйства страны, характеризующаяся своеобразием природных, исторических и экономических условий, а также исторических сложившейся специализацией хозяйства на основе территориального разделения труда, наличием внутрирайонных устойчивых и интенсивных хозяйственных связей (табл. 3)¹⁷¹.

Таблица 3 – Ранги федеральных округов (от большого к меньшему), 2010 г.

Федеральный округ	Ранги					
	Площадь	Численность населения	Валовый региональный продукт	Среднедушевой доход	Инвестиции в основной капитал	Уровень безработицы
Центральный	6	1	1	1	1	8
Северо-Западный	4	5	5	3	8	7
Южный	7	4	6	6	7	1
Северо-Кавказский	8	7	8	8	4	2
Приволжский	5	2	3	7	3	5
Уральский	3	6	2	2	2	6
Сибирский	2	3	4	5	5	3
Дальневосточный	1	8	7	4	6	4

Численность хозяйствующих субъектов, зарегистрированных на территории федеральных округов, и являющихся потенциальными клиентами консалтинговых фирм также различна, при этом по всем территориям на протяжении 20 лет наблюдается положительная динамика (табл. 4):

Федеральный округ	1990	2000	2005	2010	2011
РФ	288423	3346483	4767260	4823304	4866620
Центральный	80074	1237129	1879575	1870987	1933634
Северо-Западный	28123	397891	610736	631766	622277
Южный	25213	289734	352185	311626	310244
Северо-Кавказский	14589	135623	152887	129687	131407
Приволжский	61792	508326	697408	740454	727272
Уральский	20813	249372	365279	406210	415050
Сибирский	41015	385222	519567	545920	540987
Дальневосточный	16804	143186	189623	186654	185749

Как видим, распределение организаций и предприятий по видам экономической деятельности и их численность обусловлена ресурсами экономического района (рис. 5) – основной район производства.

Таблица 5 – Отрасли специализации по федеральным округам

Отрасли специализации	Производство
Центральный ФО	
Многопрофильное машиностроение, химическая, легкая (текстильная), цементная промышленности.	тканей (78%) сахара (46%) обуви (36%)
Сельское хозяйство (овощные и зерновые культуры); молочно-мясное скотоводство.	
Северо-Западный ФО	
Топливная промышленность (нефтяная, газовая, угольная), черная и цветная металлургия,	целлюлозы (62%)

¹⁷¹ Федеральные округа России. Региональная экономика: учеб. пособие / под ред. В.Г. Глуковой и Ю.А. Симагина. 3-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2013. 360 с.

Отрасли специализации	Производство
многопрофильное машиностроение, лесная, деревообрабатывающая, химическая, пищевая, рыбная промышленности. Льноводство; молочно-мясное скотоводство, оленеводство, рыболовство.	
Южный ФО	
Топливная (угольная, газовая), цветная металлургия, машиностроение, пищевая промышленность. Сельское хозяйство (овощные и зерновые культуры); садоводство; овцеводство; свиноводство; молочно-мясное скотоводство. Курортно-рекреационный комплекс.	сахара (35%)
Северо-Кавказский ФО	
Топливная промышленность, цветная металлургия, пищевая промышленность. Сельское хозяйство (зерновое хозяйство); молочно-мясное скотоводство; оленеводство.	шерсти (80%)
Приволжский ФО	
Нефтяная и газовая промышленность, электроэнергетика, машиностроение (автомобилестроение), черная и цветная металлургия, химическая промышленность, пищевая промышленность. Сельское хозяйство (зерновые и овощные культуры); садоводство; овцеводство.	производства металлорежущих станков (62%) легковых автомобилей (52%) пластмасс (55%)
Уральский ФО	
Нефтяная и газовая промышленность, черная и цветная металлургия, многопрофильное машиностроение (тяжелое), химическая, лесная и деревообрабатывающая промышленность. Сельское хозяйство (зерновые культуры); молочно-мясное скотоводство; оленеводство.	черных металлов (37%) нефти (61%) газа (88%)
Сибирский ФО	
Нефтяная, газовая и угольная промышленность, электроэнергетика, черная и цветная металлургия, машиностроение, химическая, лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность. Сельское хозяйство (зерновые культуры); молочно-мясное скотоводство; овцеводство; пушной промысел.	угля (84%)
Дальневосточный ФО	
Цветная металлургия (добыча и обработка цветных и драгоценных металлов, алмазов), лесная промышленность, рыбная промышленность. Сельское хозяйство (зерновые культуры); оленеводство; пушной промысел; рыболовство.	рыба и морепродукты (80%) золото и алмазы (80%)

В итоге сформировался своеобразный набор отраслей специализации по федеральным округам.

Таким образом, главное направление реструктуризации отраслевой структуры – отраслевая дифференциация и опережающее развитие отраслей по экономическим районам, оказывающих непосредственное влияние на инновационное и техническое развитие всех сфер народного хозяйства, что должно быть учтено при формировании консультационного предложения и представления его конкретным клиентским организациям.

Поэтому, актуальными проблемами клиентских организаций с учетом отраслевой специфики и районирования являются: выбор вида экономической деятельности, территориальное размещение бизнеса, обеспечение доступа к ресурсам экономического района, управление конкурентоспособностью отраслевой организации и др.

© Шемятихина Л.Ю.

Организационно-экономический механизм государственной поддержки малого и среднего бизнеса в межотраслевых комплексах

Михайлюк О.Н. (Россия, Екатеринбург),
e-mail: O_mikhajluk@mail.ru

Непременным условием эффективного функционирования механизма государственной поддержки сельхозтоваропроизводителей является объективная оценка основных элементов и компонентов такого механизма.

Главным компонентом современного механизма поддержки сельских товаропроизводителей является само государство, ибо в современном мире уже само государство становится хозяйственным субъектом, реализующим все фазы движения конечного продукта (создание, распределение, обмен и потребление).

В среде мирового экономического научного сообщества французский ученый Анри Кульман впервые заговорил о великом множестве экономических механизмов. В своей научной работе «Экономические механизмы» он отмечал, что экономические явления не возникают спонтанно, а являются результатами деятельности хозяйствующих субъектов. А так как экономические явления, объединенные в однородные группы, тесно связаны между собой, то в самом общем виде экономические механизмы можно определить как необходимую взаимосвязь, естественно возникающую между различными экономическими явлениями¹⁷².

Экономические механизмы можно определить как структуры взаимосвязанные, и естественно возникающие в различных экономических явлениях. Следует отметить и такую особенность, которая присуща аграрному сектору экономики, в нем не всегда экономические явления, влияющие на изменение процесса создания материальных благ, сопряжены с деятельностью людей. Так, в отрасли растениеводства, на рост сельскохозяйственных культур заметное влияние оказывает солнечная энергия и другие природные факторы.

Имеющиеся знания о взаимозависимости экономических явлений используются для построения логических цепочек, отражающих возможные действия экономического механизма при наличии определённого исходного экономического явления. Эти экономические явления возникают в определенном временном лаге, и в свою очередь отражают действующую в стране экономическую доктрину, экономическую политику, выбранный стратегический курс развития государства. Поэтому в целях осуществления экономического анализа для выявления взаимозависимости, существующей между различными экономическими механизмами и ее теоретического оформления, правомерно использование циклично-волновой теории Н.Д. Кондратьева с коррекцией ее в современных хозяйственных условиях. Меры государственного воздействия, направленные на выход из «понижительной» волны в «повышательную» всегда сопровождаются модернизацией элементов действующего экономического механизма, а в отдельных случаях, полным его демонтажем.

Каждой общественно-экономической формации, каждому периоду, связанному со сменой фазы развития государства, адекватны определенные экономические механизмы, которые отражают смену политико-экономического курса. В период «понижительных волн» разрабатываются механизмы господдержки адаптацион-

¹⁷² Эффективные формы государственной поддержки сельского хозяйства / А.Н. Сёмин, О.Н. Михайлюк, Н.В. Шарапова. Екатеринбург: Уральское изд-во, 2012. 457 с.

но-антикризисного характера, а в периоды «повышательных» волн они формируются как механизмы экономического роста (или «инновационно-приростного характера»).

В процессе исследования с использованием циклично-волновой теории, теории «больших циклов» Н.Д. Кондратьева, историко-генетического метода исследования нам удалось проиллюстрировать важные вехи аграрной истории в форме циклов, включающих в себя «понижательные» и «повышательные» волны. Построение циклов осуществлялось, исходя из основных тезисов, приведенных в 1926 году Н.Д. Кондратьевым в докладе «Большие циклы экономической конъюнктуры» с учетом современных экономических процессов.

По циклам Н.Д. Кондратьева, можно проанализировать прошедшие спады и подъемы сельскохозяйственного производства, развитие многоукладности, стратегические преобразования и др. Анализ «повышательных волн» по шести основным циклам по вышеприведенному иллюстративному материалу, обнаруживает, что каждому циклу, каждой «повышательной волне» соответствовало многообразие экономических механизмов. Если повышательные волны сопровождались реформами, то «понижательные» – антиреформами. Так, во II цикле в период «повышательной волны» (Реформы Витте – Столыпина) функционируют механизмы стимулирования освоения новых земель и экспорта, особенно зерна; среднегодовой рост сельскохозяйственного производства составляет почти 2%. В первые восемь лет «понижательной волны» (1914-1921 гг.) – создание комбедов, усиление продразверстки и др. среднегодовой спад сельскохозяйственного производства составил 9 процентов.

В IV цикле, например, «повышательная волна» развивается за счет известных реформ «Хрущева – Косыгина». Реализуются новые экономические механизмы, которые направлены на индустриализацию аграрной сферы и увеличение выпуска сельскохозяйственной техники; повышение государственных закупочных цен на сельскохозяйственную продукцию; увеличение финансирования отраслей сельского хозяйства; совершенствование налоговой политики. Среднегодовой рост сельскохозяйственного производства в этот период достигает шести процентов. Но за «повышательной волной» следует «понижательная» – «Застой» (период 1969-1972 гг. – начало 1980-х гг.). Наблюдается снижение темпов роста сельскохозяйственного производства.

В период «Перестройки» (V цикл – «повышательная волна»), т.е. с середины восьмидесятых годов, широкое развитие получают агрокомбинаты, агрообъединения и агрофирмы. А в начале 90-х годов возникают крестьянские (фермерские) хозяйства, производственные сельскохозяйственные кооперативы, различного рода товарищества, закрытые и открытые акционерные общества, агроконсорциумы, промышленно-финансово-аграрные группы и другие экономические формирования. Был взят в этот период стратегический курс на переход к смешанной экономике. Начался демонтаж прежнего экономического механизма.

Значительное число монографических источников, специальной литературы¹⁷³, посвящено проблемам агрореформ. Их изучение позволило выявить в аграрных преобразованиях принципиальную закономерность, отражающую направления реформаторского воздействия. Смена повышательных и понижательных волн (по Н.Д. Кондратьеву), является ярким подтверждением конкрет-

ной избранной стратегии реформ и проявления антиреформ. Так, за крестьянской реформой Александра II («повышательная волна») последовала контрреформа Александра III. А за аграрной реформой Витте-Столыпина (также «повышательная волна») последовало революционное решение («понижательная волна») аграрного вопроса (1917-1919 гг.). Коллективизация – (1929-1937 гг.) и т.д.

За решением вопроса о собственности на землю следовала перестройка форм организации производства, сопровождавшаяся изменением хозяйственного механизма и системы управления отраслью. Показательно, что возвращение к частной собственности на землю в современных условиях и возрождение крестьянских хозяйств (по типу фермерских) обусловили необходимость реорганизации всех сельскохозяйственных предприятий и приспособления отрасли к рыночным методам регулирования. В этих условиях приоритетным становится рыночный механизм хозяйствования.

Профессор А. Лившиц, отмечает, что «механизм кризиса - обновление» (из выступления на телеканале ОРТ, 8 окт. 1998 г.). А потому за системным кризисом 90-х годов XX столетия, возникли «новые импульсы», которые инициировали за собой формирование элементов рыночного механизма хозяйствования с компонентами государственного регулирования.

Если и дальше следовать циклам Н.Д. Кондратьева, то начавшийся в 2008 г. финансово-экономический кризис может быть преодолен не ранее 2015 года, когда начнется новый этап устойчивого экономического роста и его максимальное значение придется на начало 30-х годов XXI века. Однако в силу развития мирохозяйственных связей усиления роли научно-технического прогресса при новых возможностях и формах преодоления кризисов и поддержки процессов развития длительность таких циклов может быть существенно сокращена (происходит уплотнение циклов, и они сжимаются до 35-40 лет против 50-55 в XIX веке).

Экономика аграрного рынка в современных условиях решает три основные задачи.

Что производить и в каком количестве? Эта задача (что производить?) определяется поведением покупателя, путём покупки им того или иного товара.

Как сельхозпродукцию произвести? Из каких ресурсов? С помощью какой технологии? Эта задача (как производить?) определяется конкуренцией между различными производителями (сельскохозяйственными кооперативами, товариществами, агрофирмами, фермерскими хозяйствами и т.д.). Приоритетом для производителя является – выиграть ценовую конкуренцию и увеличить прибыль, а для этого поддерживать издержки на минимальном уровне, используя наиболее эффективные методы производства.

Для кого, для какого покупателя производится сельхозпродукция? Эта задача (для кого производить?) предопределяется соотношением спроса и предложения на рынках факторов производства. Эти рынки в решающей мере определяют уровни заработной платы, ренты, процента и прибыли, то есть источников, которые определяют доходы населения.

Прибыль стимулирует сельхозтоваропроизводителей внедряться в те отрасли, на сельхозпродукцию которых потребители предъявляют больший спрос, и вынуждает покидать сферы, где спрос снижается, а также использовать более эффективную технологию производства, чтобы поддерживать приемлемый уровень рентабельности.

Рассматривая экономику аграрного рынка как благоприятную среду для формирования эффективного

¹⁷³ Логинов В. Программа финансового оздоровления предприятий АПК России // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2001. №12. С. 3.

рыночного механизма, соплеся на одно из определений, сформулированное в книге «Экономика аграрного рынка» (авт. коллектив в составе: Жуков Л.И., Смекалов П.В., Еникеев В.Г., Новосёлов А.Ф., Филиппов Н.Н.): «Рыночный механизм – это такая форма организации сельского хозяйства, при которой индивидуальные потребители и производители взаимодействуют посредством рынка, решая три основные проблемы экономики: что производить, как производить, для кого».

Формирование ещё одного механизма – «рыночного», одно из многочисленных определений которого приведено нами выше, подводит нас к выводу о существовании значительного числа «экономических механизмов», возможности их сменяемости, трансформации при изменении рыночной конъюнктуры.

На многообразие экономических механизмов указывают и различные литературные источники. Авторы такого рода произведений обозначают их различными терминами, такими как: «экономические механизмы», «экономический механизм хозяйствования», «финансово-кредитный механизм», «денежный механизм», «хозяйственный механизм», «организационно-экономический механизм», «адаптационный механизм», «рыночный механизм», «антикризисный механизм», «механизм хозяйственной координации» и т.д., что отражает условия их функционирования.

Экономические явления, и присущие им механизмы и алгоритмы их действия возникают в рамках законов и правил, норм создаваемых и принимаемых государством. Совокупность законов, норм и правил формирует экономический режим хозяйствования, который включает элементы государственного законодательства, корпоративного права, правовые формы соединения труда и капитала в рамках конкретных предприятий, организаций, определяет сферы льготного налогообложения и т.д.

Обращение к практике, свидетельствует, что, к сожалению, многие программные документы, разработанные в период аграрных реформ (1992-2002 гг.), не отвечали в полной мере той взаимозависимости экономических явлений, возникавших в АПК в период изменения экономической политики государства. Многие из них не носили прогностно-предупредительного, упреждающего, адаптационного характера, являлись краткосрочными, нередко – ошибочными. Недостаточно полно в них учитывался фактор времени, который в любом случае, так или иначе, влияет на ход экономических явлений, а, следовательно, – и на развитие экономического механизма хозяйствования в АПК. Примером является «ускоренное», «революционное» (а по объективной оценке – поспешное) реформирование колхозов и совхозов («деколлективизация» 1991-1993 гг.).

Монографические изучения свидетельствуют о том, что многие отечественные экономисты проводят жесткую грань между понятиями «хозяйственный механизм» и «экономический механизм», отводя последнему роль составляющей части хозяйственного механизма (Алферьев В.П., Вальтер С.Б., Сагайдак Э.А., Дорофеева Н.А. и другие).

В противовес им, ряд зарубежных учёных-экономистов (Шарль Рист, А. Шекли и др.), напротив, не делают в своих исследованиях чёткого разделения между механизмами и теми институтами, в рамках которых функционируют механизмы, то есть отдают приоритет категории «экономический режим» (см. исследов. А. Кульмана¹⁷⁴).

О том, что изучаемое нами понятие «экономические механизмы» в течение многих лет не привлекало внимания ученых-экономистов свидетельствует ряд факторов, например, Ногаро в своей известной работе «Принципы экономической теории. Основные понятия и их использование», а также Ромеф, Франсуа Перу, Ален Котта, Г.Я. Киперман, Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева, А.Н. Азрилиян в своих толковых словарях экономических терминов, Робер Моссе в своей библиографической работе не упоминают о такой категории, как экономический механизм.

В отечественной научной литературе, вопросам формирования и развития «экономических механизмов» отводится незначительное место. В монографических источниках в основном сообщается об исследовании хозяйственного механизма. Ряд авторов (Боев В.Р., Гулов В.А., Тонконог Р.И. и др.) до перехода к рыночным механизмам хозяйствования утверждали, что хозяйственный механизм включает не только экономические, но и административные (командные) методы воздействия на экономику, предупреждали, что «хозяйственный механизм, в связи с этим, нельзя полностью отождествлять с экономическим»¹⁷⁵.

Исследуя «механизмы», целесообразно делать упор не на приставку – «административно-командный» или «центральный», «экономический», а на то, в каких экономических и политических условиях он сформирован и функционирует. При этом следует учитывать влияние экономической системы, экономической политики, экономической доктрины.

В хозяйственной практике наиболее важна «экономическая политика», проводимая государством, ибо от нее во многом зависит формирование экономического механизма. Ранее заострялось внимание на том, что экономическая политика представляет собой систему мероприятий, определенных государством к исполнению хозяйственными субъектами, в формате государственных экономических программ. Программы эти разрабатываются на основании конкретных концепций (или концепции). Например, разработка «Концепции развития хозяйственного механизма в системе агропромышленного комплекса Российской Федерации» (1991 г.) предшествовала принятию «Программы аграрной реформы в Российской Федерации на 1994-1995 гг.».

Считаем, что, дискуссия о том, стоит или не стоит отождествлять приведённые ранее экономические понятия, может подвести нас к такому итогу: уяснить главное – «экономические механизмы» предстают перед товаро-производителем как конкретное выражение объективных экономических законов. Существенным является то, что, они формируются и под воздействием проводимой экономической политики государства. Кроме того, следует согласиться и с точкой зрения французского учёного Анри Кульмана, который аргументировано считает, что нужно «говорить о существовании огромного числа экономических механизмов»¹⁷⁶.

И это, по нашему мнению, справедливо. Если исходить из тезиса А. Кульмана, о том, что «механизмы представляют собой системы взаимосвязей экономических явлений, которые возникают в определённых усло-

региона. М.: «Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий», 2004. 478 с.

¹⁷⁵ Сёмин А.Н., Аглоткова С.В., Селиванова Г.П. Механизм государственного регулирования и методы поддержки агропроизводства: вопросы теории и практики. Екатеринбург: Уральское издательство, 2003. 202 с.

¹⁷⁶ Логинов В. Программа финансового оздоровления предприятий АПК России // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2001. №12. С. 3.

¹⁷⁴ Сёмин А.Н., Селиванова Г.П., Шарапова В.М. Организационно-экономический механизм поддержки сельского хозяйства

виях под воздействием начального импульса», то и в теории, видимо, «экономических механизмов» может существовать значительное множество.

Это даже поддается реальному расчету. Представим число экономических механизмов в формализованном виде. Для этого перемножим число импульсов ($m_{им}$) на число выявленных (существующих) взаимосвязей экономических явлений ($n_{э.явл.}$). Получим $N_{э.м.}$ – количество экономических механизмов. Формула может быть представлена так:

$$N_{э.м.} = m_{им} \cdot n_{э.явл.}$$

Если данные расчеты перевести на язык практики, то найдется значительное число примеров, когда решения, принятые на уровне Правительства страны, вызвали новые импульсы, которые привели к созданию новых условий (возможностей) формирования и развития элементов экономического механизма хозяйствования в АПК. Для аргументации этих доводов приведём лишь один пример. Так, в монографии «Новый хозяйственный механизм в АПК» (Штанов В.И. и др. – М.: Знание, 1988) авторы пишут о том, что «... принципиально новые возможности для действия нового экономического механизма в АПК открывают новый Примерный устав колхоза, а также Закон о кооперации». А далее, в своей работе, они заостряют внимание на том, что в 1988 г. государство смогло создать такую «экономическую ситуацию, которая позволяет перейти к новому хозяйственному механизму в АПК, основанному на полном хозяйственном расчёте и самофинансировании предприятий». Теперь можно сказать о том, что этого оказалось недостаточно. Не удалось инициаторам «косметических реформ» в бывшем СССР освободиться от сверхцентрализации власти, уйти от излишней регламентации хозяйственной деятельности, «обезлички» и полной безнаказанности за ошибочные распоряжения, искажения в реализации экономических интересов на рынке, диктата на нём производителей и торговых работников, отсутствия реального права покупателей на выбор товара. Следствием этого стали глубокая несбалансированность спроса и предложения, хроническая дефицитность товаров, растущая инфляция и т.д. Другими словами, страна оказалась в кризисе и распалась.

Иной результат дал приоритетный национальный проект «Развитие АПК», развивший инициативу регионов, малого и среднего предпринимательства на селе, создавший условия для пересмотра аграрного законодательства и принятия базового закона «О развитии сельского хозяйства», Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации и других нормативно-правовых актов.

В условиях рыночных отношений динамично меняются требования к экономическому механизму. Происходящие, в настоящее время перемены в политической жизни и экономике гораздо более скоротечны, чем прежде. Для того, чтобы сельхозпредприятие осталось «на плаву», следует максимально учитывать макро- и микро-экономические условия хозяйствования. Необходимо быстрое и умелое маневрирование имеющимися ресурсами посредством избранного эффективного экономического механизма, которому присущи такие черты, как: системность, иерархичность, структурность, необходимость каждого из его элементов, устойчивость функционирования, гибкость, взаимоусиление его элементов, наращивание «добавочного качества» и т.п.

Сущностные аспекты элементов и компонентов экономических механизмов наиболее полно раскрываются в их классификационных признаках.

Изучение монографических источников позволило нам прийти к заключению о том, что экономисты

вправе говорить о существовании значительного числа экономических механизмов. Экономических механизмов (теоретически) может существовать столько, сколько существует различных импульсов в каждой системе взаимосвязанных явления при заданных условиях. Количество экономических механизмов можно рассчитать по специальной формуле, которая приведена нами ранее. Разнообразие экономических механизмов подводит нас к необходимости их классификации. Но что же взять за основной критерий? Если исходить из теоретических изысканий А. Кульмана, то следует выделить две формы механизмов. Форму механизма замкнутую на исходное экономическое явление следует признать «механизмом закрытого типа», а механизм, который не воспроизводит исходное явление, а кладет начало новой серии явлений – «механизмом открытого типа».

Среди механизмов замкнутого («закрытого») типа экономисты выделяют механизмы, неподдающиеся количественным оценкам: а) механизм экономических циклов; б) кумулятивный процесс К. Викаля. К этому же типу относят и группу механизмов, поддающихся количественной оценке (общая теория мультипликаторов). В этой группе находятся так называемые механизмы акселерации и колебательных движений (осцилляции).

Среди механизмов открытого типа выделяют валютный механизм; механизм равновесия между производством и потреблением; финансовый механизм. Валютный механизм можно подразделить на виды: а) валютный механизм, основанный на использовании счетов; б) механизм установления равновесия на валютном рынке. Что касается механизма обеспечения равновесия производства и потребления, то выделяют два его вида: а) приведение в равновесие производства и потребления конкретного товара; б) механизм общего равновесия. Основные финансовые механизмы: механизмы потребления капитала; механизмы превращения доходов в капитал; механизм установления в равновесии сбережений и инвестиций; механизм инфляции.

Многие исследователи придают особое значение формированию организационно-экономического механизма государственной поддержки отечественных сельхозтоваропроизводителей и это вполне оправданно. Такой механизм формируется по иерархическому признаку и, как правило, реализуется на двух уровнях: на уровне страны и субъекта федерации (политика софинансирования). Это частный случай экономического механизма открытого типа. Его реализация позволяет товаропроизводителям в силу специфики отрасли получать необходимую бюджетную поддержку, за счет которой сглаживать диспаритет цен между продукцией сельского хозяйства и промышленными товарами, потребляемыми в отрасли, рентабельно хозяйствовать, быть конкурентоспособными на потребительских рынках.

© Михайлюк О.Н.

Применение инновационных методов для сокращения эксплуатационных затрат и повышение конкурентоспособности малых и средних предприятий в Южной Болгарии

Стоилова Д. (Болгария, Благоевград)

e-mail: dstoilova@swu.bg

В работе представлены результаты проекта «Приграничное применение инновационных технологий для снижения затрат» («Трансгранично приложение на инновативни технологии за намаляване на разходите» (Cross

Border Implementation of Innovative Cost Cutting Technologies), с акронимом CROSS-INNO-CUT, софинансирован Европейским союзом (ЕФПР) и национальные фонды Греции и Болгарии по Программе Европейского территориального сотрудничества «Греция – Болгария 2007-2013» с договором № В1.33.07/14.04.2011.

Методология сокращения эксплуатационных расходов предприятий, разработанная в рамках проекта CROSS-INNO-CUT объявлена как «хорошая практика» по Программе Европейского территориального сотрудничества «Греция-Болгария 2007-2013».

В период экономического кризиса, предприятия в приграничных районах Южной Болгарии и Северной Греции сталкиваются с общей проблемой, а именно низкая конкурентоспособность. Идея реализации проекта «Приграничное применение инновационных технологий для снижения затрат» (*Cross Border Implementation of Innovative Cost Cutting Technologies – CROSS-INNO-CUT*) происходит в момент, когда Болгария и Греция перечислены в нижней части мирового рейтинга с точки зрения их конкурентоспособность на международном уровне. Согласно информации, предоставленной Институтом развития менеджмента (*Institute for Management Development*), Лозанна, Швейцария, в 2011 году в Болгария находится на пятьдесят четвертом месте, а Греция была пятьдесят восьмая из пятидесяти девяти стран, входящих в рейтинг¹⁷⁷. Хорошо известно, что глобальный рейтинг международной конкурентоспособности используется потенциальными инвесторами при оценке бизнес-климата в отдельных странах, и то, что страна находится на одного из последних мест дает негативное влияние на ее привлекательности для инвесторов. В то же время неблагоприятный бизнес-климат отрицательно влияет на конкурентоспособность предприятий.

Проект CROSS-INNO-CUT направлен на непосредственно на факторы, которые препятствуют конкурентоспособности предприятий и регионального развития в приграничных районах Южной Болгарии и Северной Греции. Проект направлен на повышение конкурентоспособности и содействия экономическому развитию путем стимулирования инновационной деятельности на предприятиях. В рамках Проекта предприятиям был предоставлен безвозмездный доступ к экспертной помощи и «ноу-хау», с целью помочь им снизить свои операционные расходы и на этой основе повышения их конкурентоспособности.

Для осуществления проекта CROSS-INNO-CUT создано партнерство между университетами и бизнесом в приграничном районе. Болгарские партнеры по проекту - Юго-западный университет «Неофит Рилски» - Благоевград, Торгово-промышленная палата - Петрич, Торгово-промышленная палата - Кырджали. Партнеры проекта от греческой стороны являются Федерация промышленников Северной Греции (ведущий партнер проекта), Университет «Аристотель», Салоники через Центром городских, областных и инновационных исследований (URENIO), Торгово-промышленная палата Восточной Македонии, Федерация промышленности Родопы, Союз промышленности Ксанти и Федерация промышленности Эврос.

Методология и организация мероприятия проекта CROSS-INNO-CUT включала в себя три основных этапа, проведенных в период с 14 апреля 2011 года по 31 мая 2013 года. На первом этапе проектная команда экспертов из Научно-исследовательского центра URENIO при уни-

верситете «Аристотель» Салоники, Греция, в сотрудничестве с группой экспертов из Факультета экономики и менеджмента в Юго-западном университете «Неофит Рилски» - Благоевград разработали инновационный цифровой инструмент, используемый для сбора и обработки данных, предоставляемых предприятиями. Цифровой инструмент применялся в 100 предприятиях (70 греческих и 30 болгарских) из пограничной области, чтобы определить области, в которых малые и средние предприятия, занятые в проекте, показали наличие чрезмерных расходов.

Были подготовлены диагностика и аналитические отчеты, на основании которых выявлены шесть ключевые области, в которых могут быть реализованы инновационные методы для снижения затрат для предприятий, а именно:

- люди и процессы (расходы на управление). Эти цифры показывают чрезмерные расходы, связанные с неэффективным управлением персонала, продуктов и процессов на предприятиях;

- используются датчики для снижения производственных затрат за счет постоянного мониторинга потребления энергии и применения новаторских методов, чтобы уменьшить потребление энергии для производственного процесса на предприятиях. Изучаются возможности для реализации стратегии персонализированной поддержки, чтобы уменьшить повреждение и принудительной технологической остановки используемых в производстве машин и оборудования;

- стоимость цепочки поставок часто слишком высока, когда фирмы имеют возможности для организации более эффективного процесса исполнения запросов клиентов. Управление цепи поставок представляет собой сочетание искусства и науки, которая направлена на улучшение организации процесса нахождения и закупки сырья и компонентов, необходимые предприятию, чтобы произвести продукт или услугу и доставить его клиентам. Затраты в цепи поставок могут быть значительно снижены за счет применения методов повышения эффективности управления оборотным капиталом, участвующий в материальных запасах, сокращения дистрибуционных расходов и расходов поставки материалов;

- зеленые здания. Эти цифры показывают чрезмерные сборы, связанные с потреблением энергии, воды и топлива из основных средств предприятия. Постоянное развитие новых технологий дополняет существующие практики для эффективного использования энергии, воды и топлива, для защиты здоровья и улучшения производительности труда, снижения загрязнению окружающей среды;

- использование возобновляемых источников энергии. В этой категории, изучаются варианты сокращения расходов на малых и средних предприятиях с использованием новейших технологических решений использования альтернативных и возобновляемых источников энергии. У предприятия, участвующие в проекте есть возможность получить квалифицированную консультацию и индивидуальный план по сокращению расходов на электроэнергию за счет инвестиций в солнечные генераторы, ветровая или тепловая энергии и энергии из биомассы, в зависимости от конкретных требований и потенциала предприятия;

- сокращение затрат на маркетинг с помощью потенциала социальных сетей для презентации продуктов компаний. Исследуются возможности для улучшения маркетинговой стратегии предприятий через внедрение новых форм маркетинга, таких как интернет-маркетинг, использование поисковой системы и социальные средства массовой информации в маркетинговых целях, целе-

¹⁷⁷ Institute for Management Development (IMD), World Competitiveness Yearbook 2011 // URL: <http://www.imd.org/wcc/wcy-world-competitiveness-yearbook/>

вой маркетинг (исследование рынка) и создание эффективного маркетингового бюджета.

Таблица 1 - Области для снижения затрат на предприятиях по проект CROSS-INNO-CUT

Основные области (направления) снижения затрат	Конкретные сферы деятельности по снижению затрат
Цепочки поставок (расходы по цепочки поставок)	Высокие издержки в связи с капиталом, занятым запасами. Высокие издержки обращения (распределения). Высокие затраты на материально-технического снабжения.
Датчики для снижения себестоимости продукции (затраты на производство)	Высокие затраты на производство энергии. Высокие затраты в результате повреждения машин и оборудования.
Люди и процессы (расходы на управление)	Высокие затраты на обработку товаров и услуг. Высокая стоимость продаж. Низкая эффективность рабочей силы.
Зеленые здания (расходы на основных средств (фиксированные активы))	Высокие расходы, связанные с потреблением энергии основных средств. Высокие расходы, связанные с потреблением воды. Высокие расходы, связанные с переработкой отходов и сточных вод.
Возобновляемые источники энергии (снижение затрат с помощью альтернативных и возобновляемых источников энергии)	Высокая стоимость потребления энергии, связанные с производством альтернативных видов энергии и возобновляемых источников энергии.
Маркетинг и социальные сети (маркетинговые затраты)	Высокие затраты на неопределенных процедур для реализации маркетинговых планов. Более высокие затраты, возникающие при неудаче в достижении маркетинговых целей.

Источник: <http://toolbox.cost-cutting.eu>

На втором этапе проекта были подготовлены планы действий для 33 предприятий (23 греческих и 10 болгарских) из пограничной области. Целью планов действий (*action plans*) по проекте CROSS-INNO-CUT является предоставление малым и средним предприятиям всестороннее техническое и экономическое решение для одной из областей высоких затрат. Третий этап проекта связан с практическим применением разработанных планов действий в 14 малых и средних предприятий (11 греческих и 3 болгарских) из приграничного региона, чем достигнуты реальные результаты в снижении оперативных расходов.

Тридцать болгарских компаний, включенных в первой фазе проекта имеют различные направления деятельности и отражают специфику отрасли промышленности в Южной Болгарии. Семь предприятий занимаются производством текстиля и одежды, четыре компании производят продукты питания, напитки и табачные изделия. Проект включает в себя три компании - производители электроники и оборудования, предприятий по производству готовых металлических изделий, торговля оптом и в розницу. Кроме того представлены также две компании, производители оборудования и транспортных средств, две строительные компании и две компании, выполняющие деятельности туроператора и турагента. Сектора сельское и лесное хозяйство, общественное питание, производство кожи и изделий из кожи, производство печатных материалов представлены в проекте с одной компанией каждый.

Основные результаты диагностики, проведенных в тридцати болгарских предприятий, использующих разработанные цифровые инструменты систематизированы в зависимости от выявленных областях высоких затрат.

При рассмотрении сильных и слабых сторон в области управления людьми и процессами в предприятии установлены ряд достижений. Например, в 77% малых и средних предприятий создана эффективная организация мониторинга поставок, от принятия заказа до поставки товара или услуги клиентам. В тоже время 70% предприятий имеют практически гарантированное обслуживание после продажи, а 50% компаний идентифицируют конкретного лица среди своих служащих, ответственного за обслуживание индивидуальных клиентов. Выявлены некоторые фундаментальные недостатки в управлении людьми и процессами на предприятиях. Например, 58 % предприятий не осуществляют эффективный мониторинг и управление продаж от потенциальных, неактивных и постоянных клиентов. Только 46 % компаний используют методы измерения производительности сотрудников, а так же систему индивидуальной оценки, наличие системы стимулирования и вознаграждения сотрудников с высокими достижениями. Менее 36% компаний используют инструментарию прогнозирования продаж, только 42 % компаний осуществляют программы профессиональной подготовки и обучения для сотрудников.

В ходе опроса на цепочки поставок в болгарских предприятий нашли некоторые существенные преимущества. Во-первых, следует отметить, что в 73% предприятий применяются методы определения оптимальной доступности и нижний предел запасов, а 77% обеспечивают организованной транспортировки к клиентам (или транспортировки материалов субподрядчикам) на основе метод определения оптимального количества поставок и оптимального количества в одной поставке, что является важной предпосылкой для снижения оборотного капитала, инвестирован в запасах. В 52 % предприятий применяют методы для мониторинга и отчетности по значительными сезонными колебаниями спроса, а 50 % предприятий имеют процедуры мониторинга и методов оптимизации расходов на дистрибуцию. Одновременно 65% малых и средних предприятий имеют адекватные процедуры для обработки и упаковки товаров, а 76% предприятий адаптируют транспортную систему с количеством и расстояния каждого заказа. Более 64% малых и средних предприятий регулярно оценивают услуги, предлагаемые дистрибьюторами, 56% компаний осуществляют процедуры по мониторингу частоты недостающих сборочных частей заказа, а у 73% предприятий наличие организованной процедуры оценки эффективности работы поставщиков.

Тем не менее, при анализе затрат на цепочки поставок болгарских предприятий установили и некоторые фундаментальные слабости. Например, только 42% компаний реализуют систему управления поставок «Just in time», только 46% компаний управляют оборотным капиталом на каждом этапе производственного процесса, начиная с материалов, через незавершенного производства и к готовой продукции и транспортировки потребителям. Не более 39% компаний наблюдают и контролируют повреждение во время перевозки продуктов до клиентов, а только 32% компаний реализуют методы прогнозирования продаж с целью оптимизации объема заказов. 31 % компаний контролируют соблюдение контрактов поставщиками с целью контроля и оптимизации доставки материалов.

Вывод из этого, что 50% болгарских малых и средних предприятия может значительно улучшить цепочки поставок и уменьшить чрезмерные расходы в этой области.

При анализе расходов на маркетинг болгарских предприятий нашли существенные недостатки. Особое беспокойство вызывает тот факт, что только 30% болгар-

ских предприятий реализуют маркетинговый план или разработали маркетинговую стратегию. Только 35% малых и средних предприятий, участвующих в проекте когда-либо проводили исследований рынка для компании и / или продуктов. Менее 23% компаний есть бюджет на маркетинговые расходы, и только одна компания поддерживает корпоративный блог.

В целях оптимизации расходов на маркетинг необходимо предприятиям развивать маркетинговую стратегию, чтобы лучше выяснить, кто является их основными клиентами, которые являются оптимальными способами общения с существующими и для привлечения новых клиентов, которые являются их основными конкурентными преимуществами. Часть из предложений по оптимизации маркетинговой деятельности на предприятиях являются: расширение интернет-коммуникаций и использование возможностей, предоставляемых социальных сетей, чтобы сократить расходы на маркетинг и рекламу. Здесь можно добавить и серьезное внедрение мерчандайзинга, как «самостоятельной профессиональной деятельности, осуществляемой через мероприятия, которые обеспечивают управление поведением пользователей и потребителей, на основе анализа распределения личностных, познавательных, культурных и т.д. ресурсов личности»¹⁷⁸. Между тем, следует подчеркнуть, что, хотя все руководители понимают необходимость улучшения маркетинга своего бизнеса, только двое готовы определить маркетинговый бюджет в процентах от продаж.

После осмотра возможностей по сокращению затрат, связанных с потреблением энергии в производстве и строительстве зеленых зданий установлены существенные недостатки. Диагностические результаты показывают, что все болгарские предприятия, участвующие в проекте могут сократить расходы на электроэнергию. Установленные чрезмерно высокие затраты на производство энергии в 30% предприятий связаны с низкой долей энергоэффективной техники и приборов. 70 % предприятий непомерные расходы на энергию, связаны с низкой энергоэффективности зданий. В то же время есть многочисленные возможности для реконструкции и восстановления зданий, что приведет к значительному снижению энергозатрат включенных в проекте малых и средних предприятий.

Следует отметить, что понимание и внимание, уделяемое менеджерами по проблемам энергоэффективности являются важной предпосылкой для принятия конкретных мер для поиска и использованием возможностей снижения затрат. Проведенные диагностики показали, что 75% руководителей малых и средних предприятий понимают необходимость экономии энергии и готовы приступить к работе в целях повышения энергоэффективности. Менеджеры оставшихся 25% предприятий указывают, что они понимают необходимость экономии энергии в своем бизнесе, но не готовы начать работать по повышению энергоэффективности, в основном из-за отсутствия ресурсов и отсутствия информации об имеющихся возможностях финансирования.

Возможности снижения затрат в компаниях через использование возобновляемых источников энергии ограничены. Выводы в отчетах экспертов о том, что использование солнечной энергии возможно только в 40% компаний, участвующих в проекте. В оставшихся 60% предприятий, использование солнечной энергии не подходит из-за их небольшого размера и отсутствия достаточной площади для размещения фотоэлектрических

панелей. Другая проблема связана с тем, что крупные колебания температуры в Благоевград и Кырджали уменьшают эффект фотоэлектрических установок. Таким образом, установка солнечных панелей не может обеспечить быструю окупаемость инвестиционных затрат и не приведет к существенному сокращению эксплуатационных расходов предприятий.

В период экономического кризиса большинство малых и средних предприятий в Южной Болгарии имеют низкую конкурентоспособность. В рамках проекта «Приграничное применение инновационных технологий для снижения затрат» (*Cross Border Implementation of Innovative Cost Cutting Technologies – CROSS-INNO-CUT*)¹⁷⁹ совместно финансируемым Европейским Союзом (ЕФРР) и национальных фондов Греции и Болгарии по Программе Европейского территориального сотрудничества «Греция - Болгария 2007-2013» тридцатью болгарским предприятиям была предоставлена возможность и доступ к экспертной помощи и «ноу-хау», направлены на помощь повысить свою конкурентоспособность за счет снижения эксплуатационных расходов.

Основные результаты от диагностики на предприятиях с использованием разработанных для проекта цифровых инструментов показали серьезные недостатки, связанные с чрезмерными затратами предприятий в шести основных областях. Например, в 50% болгарских малых и средних предприятий, участвующих в проекте есть значительный потенциал для улучшения организации цепочки поставок и уменьшения чрезмерных затрат в этой области. Почти 60% предприятий могут снизить расходы для управления людьми и процессами путем установления эффективного мониторинга и управления продажами, приложения метод измерения производительности персонала, организацией систем индивидуальной оценки и стимулирования высоких результатов, использовать инструментов для прогноз продаж и регулярно осуществляемые программы подготовки персонала.

В более 70% болгарских компаний, участвующих в проекте могут быть приняты меры для оптимизации маркетинговой деятельности, начиная от разработки маркетинговой стратегии и продолжая в направлении расширения интернет-коммуникаций и использованию возможностей, предоставляемых социальных сетей для оптимизации затрат на маркетинг и рекламу. Все болгарские компании, участвующие в проекте могут снизить энергозатраты за счет повышения доли энергоэффективных машин, оборудования и повышения энергоэффективности существующих зданий.

© Стоилова Д.

Моделирование туристических поездок: выявление вероятностного отношения к туристического назначения

Станкова М. (Болгария, Благоевград)

Туризм и проявления его характера являются объектом разных исследований. На этом фоне аналитики и организации, исследующие развитие индустрии туризма подчеркивают ее бесспорный вклад в экономический рост и занятость, как на региональном, так и на международном уровне. Выявленные возможности сектора об обеспечении положительного влияния на благосостояние местных общин и их качества жизни могут быть намеренно моделированы. В то же время, усилия государственного и частного секторов являются опытом реализо-

¹⁷⁸ Ушева М. Мърчандайзинг – управление на поведението на потребителя и купувача. Унив. изд. «Н. Рилски», Благоевград, 2011. С. 36.

¹⁷⁹ Cross Border Implementation of Innovative Cost Cutting Technologies (CROSS-INNO-CUT) // URL: <http://www.cost-cutting.eu>

вать такие цели, как повышение качества, конкурентоспособности и устойчивости предложений туристического продукта за счет привлечения и удержания внимания туристов. Процесс имеет как международный, так и национальный аспект¹⁸⁰.

Болгария в контексте развития туризма. Определение индустрии туризма в качестве приоритета для экономического развития Республики Болгария, важно для позиционирования страны в Международные классификации конкурентоспособности. Таким образом, изучение путешествий к и внутри территории как туристическое назначение представляют особый интерес. Кроме того, предложение моделированной концепции в дополнительной степени будет способствовать конкурентному управлению.

Болгария как туристическое назначение имеет значительный природный ресурс для развития различных форм и видов туризма. Чистый воздух, уникальная флора и фауна, климатические условия и различные формы рельефа в сочетании с богатым культурным наследием, делают назначение привлекательный выбор для отдыха для болгарских и иностранных туристов. Существует, однако, необходимость установления взаимосвязи между характеристиками назначения и удовлетворения посещающих ее туристов. В этом контексте, и с целью создания конкретной модели туристического путешествия, основанной на вероятностное отношение к туристическому назначению, эта статья посвящена актуальному, но недостаточно популярным местом для туризма – область Шумен, в рамках большого (национального) туристического назначения Болгария.

Изучение область Шумен как туристическое назначение. Область Шумен расположена в Северо-восточной Болгарии на площади 3390 кв. Включает в себя 10 муниципалитетов с населением около 180 000 человек¹⁸¹. Главным административным центром является город Шумен, расположен в 361 км от города Софии, в 100 км от морских портов Варна и Бургас и в 100 км в среднем двух дунайских портов Русе и Силистра. Регион богат культурными, историческими и природными достопримечательностями. Часть Дунайской долины (от реки Дунай), земли отличаются холмистой и живописной природой, среди которых выделяется топография Шуменского плато, чья самая высокая точка 502 метров и в котором более 60 разведанных пещер. Выгодное географическое положение предопределяет прохождение через области важных транспортных магистралей¹⁸².

Область Шумен имеет возможности для практики различных видов туризма: культурный, познавательный, исторический, экологический, сельский, велосипедный, пещерный туризм и др.

Особенно важным является доступное историческое, археологическое и культурное наследие, завещанное фракийцев, римлян, византийцев и праболгар, турок. В районе исследований находится первая и вторая болгарские столицы - Плиска и Преслав, и уникальный объект «Всадник Мадары», включенные в Список всемирного наследия ЮНЕСКО¹⁸³.

На этом фоне главные туристические достопримечательности являются:

- Археологическая резервация Плиска;

- Национальный историко-археологический музей-заповедник «Велики Преслав»;
- Всадник Мадары;
- Томбул мечеть «Шериф Халил Паша»;
- Шуменская крепость.

Присутствие на рынке назначения. Развитие туризма в рассматриваемое туристическое назначение – область Шумен имеет первичную цель улучшение экономических показателей и конкурентоспособности за счет устойчивого использования имеющихся природных и антропогенных ресурсов.

Выяснилось, что для назначения разработаны экскурсионные программы и 18 маршруты. Основные достопримечательности являются Национальный историко-археологический заповедник (НИАР) «Мадара», Археологическая резервация Плиска и Национальный историко-археологический музей-заповедник «Велики Преслав». Кроме того, на его территории наблюдается своеобразный феномен культурной стратификации. Пример, в городе Шумен открыт первый класс школы для девочек, создан первый болгарский оркестр классических инструментов. Город является третьим болгарским городом, где летом 1856 года открыт общественный центр. В его фонде и сегодня сохраняются старые книги, старейшая из которых датируется 15-м веком. В Шумене сохраняется и уникальная Библия, которая весит более 3 кг, как и первый в Болгарии театральный занавес, нарисованный венским художником.

Природа назначения также раскрывает привлекательные пейзажи и явления. Большинство из них подходит для развития туризма и отдыха. Дополнительный аттракцион является самым старым конезаводом в Болгарии – «Кабиюк», села Коньовец (1864г.).

Учитывая все вышеперечисленное, то можно предположить, что привлекательность и познавательное значение территорий достаточно высоки, чтобы разработать пакеты в широком диапазоне альтернативных видов туризма. К сожалению, индустрия туризма в назначение Шумен (района) является лишь доля дохода от продаж (менее 1 %). Общая характеристика туристского предложения является «посещение объекта». При отсутствии всеобъемлющего туристического продукта на момент исследования, даже большой поток туристов не сумеет генерировать значительные доходы.

Среди существующего туристического контингента выделяется профиль болгарского туриста, которого привлекает историко-культурная роль назначения в течение многих столетий. А также подвергается тенденцией «серьезного возвращения к болгарскому». Кроме того, туристический интерес проявляется иностранными туристами, отдыхающих на побережье Черного моря и транзитно проходившие румынские и украинские туристы. Основные причины реализованных посещений является историко-культурное наследие, живописные пейзажи и легкой доступности (рядом магистраль до Варны). Несмотря на то, что направление не является типичным для отпуска, его природные ресурсы могут быть использованы в дополнение к другим возможностям для путешествий.

Существующая транспортная инфраструктура способствует развитию индивидуального и организованного туризма, вызванную близостью важных морских (Варна), речных, граничных (Русе, Силистра) и исторических (Велико Тырново) городах. Тем не менее, ярко выражен сезонный характер туристических посещений, которые преобладают в летнее время, в результате, нега-

¹⁸⁰ См. подробнее Mace, H., Les modeles de gestion des services touristiques, 2005; Рибов, М., Туризмът в ерата на качеството, Тракия-М, С., 2003

¹⁸¹ URL: <http://whc.unesco.org/en/list/43>

¹⁸² URL: http://www.oblastshumen.government.bg/files/geo_polojenie.pdf

¹⁸³ Там же.

тивные факторы влияют на работу всех тех, кто занимается прямо или косвенно с туризмом¹⁸⁴.

Моделирование вероятностное отношение к туристскому назначению. Чтобы проиллюстрировать мысль автора в данном исследовании рассматриваются пять ключевые объекта. Анализ вероятностного отношения туристов к ним основан на исследованиях потребителей, проведенных в социальных сетях. В частности, в центре внимания находятся:

- Скальный рельеф «Мадарски конник» – объект Юнеско;
- Археологическая резервация Плиска;
- Национальный историко-археологический музей-заповедник «Велики Преслав»;
- Шуменская крепость;
- Томбул мечеть «Шериф Халил Паша».

Высоко оценивая уникальность каждого объекта основная цель сосредоточиться на необходимости разработки отличительное туристическое предложение в форме туристического визита (назначения), которое бы изменило характер туристических посещений – от поездок (в основном из области Черного моря) и внутренних и транзитных туристов – в культурный опыт.

Необходимая информация для выбранных туристических объектов была получена на основе публикаций, имеющихся на официальном сайте Регионального исторического музея Шумен и сайта <http://www.tourism-shumen.com/index.php?page=23>.

Мадарский всадник, Национальный историко-археологический музей-заповедник Мадара, 17, 6 км восточно города Шумен. Мадарский всадник считается уникальным средневековым скальным рельефом в Европе. Вырезан на высоте 23 м от основания скалы в Мадарское плато. В натуральную величину изображен всадник идущий прямо, подпрыгнувшая собака, которая следует за ним и проколотый копьём лев, сплюснутый под передними ногами лошади. Изображение напоминает триумфальные сцены в барельефах иранского Востока и художественных традиций древности. Детали определяют датировку и поддерживают тезис о староболгарского происхождении рельефа. Предполагается, что изображает болгарского Хана Тервела как победителя.

В 1979г. внесён в список всемирного наследия ЮНЕСКО как культурная ценность с мировым значением. С 2008г. является глобальным символом Болгарии. Включен в список Ста национальных туристических объектов¹⁸⁵.

На самом деле, Мадара всадник является всего лишь частью уникального наследия национального исторического и археологического заповедника «Мадара»¹⁸⁶.

Национальный историко-археологический заповедник «Плиска», 23 км северо-востоку от Шумен. Плиска является средневековый город с площадью 23 тыс. га, что делает его одним из крупнейших средневековых городов Европы. Основан Ханом Аспарухом в 681г., вероятно, на старом славянского поселения Плиска был столицей Болгарии до 893 года. Ста лет тщательные археологические раскопки показали останки «внешнего» и «внутреннего» города, Тройной палаты, Малого дворца, языческого храма, дворцовой церкви, водохранилище, бани хозяйственные и жилые здания, а также в 1,5 км от восточных ворот – основы впечатляющего собора – Великая Базилика. Раскрытые остатки законсервированные и

на самом деле являются музей под открытым небом. Археологические находки, показанные в музейной экспозиции представляют стиль жизни и культура жителей старой столицы.

Заповедник включен в список Ста национальных туристических объектов¹⁸⁷.

Историко-археологический заповедник «Велики Преслав», в 18 км к юго-западу от города Шумен. Преслав был столицей Болгарского государства от 893 до 971года. Национальный историко-археологический музей-заповедник «Велики Преслав» расположен на руинах старой болгарской столицы Преслав и охватывает около 500 гектаров его площади. Продолжающие более чем века исследования показывают, что Преслав был спроектирован и построен его создателями как великолепный город, достойным соперником византийской столицы Константинополя.

До сих пор в заповеднике и его окрестностях были найдены десятки памятников и в музее можно увидеть оригинальные произведения древнего болгарского и византийского искусства. Среди них шедевры, как иконы Святого Теодора, Преславское золотое сокровище и Иконостас из керамики Дворцового монастыря, участвовали в ряде болгарских и международных выставках.

Заповедник включен в список Ста национальных туристических объектов¹⁸⁸.

Историко-археологический заповедник «Шуменская крепость» в 3 км к западу от Шумен. Жизнь в районе Шуменской крепости сохранилась более 3200 лет. Этот район был заселен еще в раннем железном веке (XII век до н.э.). Позже, крепости возводили здесь фракийцы, римляне, византийцы. В ранние и поздние Средние века крепость была болгарским замком, сыгравшим важную роль в истории. Она существовала и в начальный период османского владычества. В 1444г., во время крестового похода Владислава III Ягелло была разрушена и сожжена.

Крепостная и религиозная архитектура, жилые и сельскохозяйственные здания и тысячи памятников свидетельствуют о разнообразных функций в разные периоды, особенно во время Второго болгарского царства.

Сегодня Шуменская крепость проявляется как музей под открытым небом. Включена в список Ста национальных туристических объектов¹⁸⁹.

Томбул мечеть «Шериф Халил Паша», находится на 1,7 км от центра города Шумен. Мечеть «Шериф Халил Паша», более известной как Томбул мечети, является крупнейшей мусульманской мечети в Болгарии и второй по величине на Балканах. Архитектура храма создана под влиянием зародившегося в начале XVIII в. в Османской империи ориентального архитектурного стиля «тюльпан», который характеризуется включением элементов французского барокко. Сегодня мечеть является сейчас единственным активным мусульманским храмом в Болгарии, который предлагает туристические посещения.

Комплекс включен в список Ста национальных туристических объектов¹⁹⁰.

Новые археологические памятники в регионе с возможностями в превращении туристических достопримечательностей также:

1. Некрополь в районе села Сушина.

¹⁸⁴ Филипова М. Функционални особености в управлението на туристическото предприятие. Университ. изд-во „Н. Рилски“, Благоевград, 2011. С. 41.

¹⁸⁵ URL: http://www.obekti.tourism-bg.net/97_madara.html

¹⁸⁶ URL: <http://www.tourism-shumen.com/index.php?page=23>

¹⁸⁷ URL: http://www.obekti.tourism-bg.net/96_pliska.html

¹⁸⁸ URL: http://www.obekti.tourism-bg.net/98_veliki_preslav.html

¹⁸⁹ URL: http://www.tourism-bg.net/obekti/94.2_shumen_krepost.html

¹⁹⁰ URL: http://www.tourism-bg.net/obekti/95_shumen_tombul_djamia.html

2. Фракийско-римское святилище в местности «Бабанов» в НИАР «Мадара».
3. Святилище в м. «Червената скала» рядом с селом Живково, муниципалитета Хитрино.
4. Старое болгарское земляное укрепление в районе села Коньовец.
5. Средневековый комплекс Кирика в НИАР «Мадара».

После исследования, консервации и реставрации, деятельность в недавно открытых археологических памятников, нужно будет направить на подготовку проектов для туристической адаптации и социализации районах вокруг них, на строительства инфраструктуры, коммуникаций и рекламы.

Сбор информации для целей исследования. Исследована привлекательность конкретных объектов на основе мнений пользователей, высказанных 50 туристов на сайте для информации, бронирование и обмена туристическим опытом и Trip Adviser¹⁹¹. Оценка в балльных единицах от 1 до 5, где 1 оценка самой низкой привлекательности, в то время как 5 - оценка самой высокой привлекательности.

Данные в табл. 1 показывают распределение результатов:

Шкала оценки Лайкерта					Процент результатов
<i>Мадарский всадник</i>					<i>Мадарский всадник</i>
1	2	3	4	5	35%
<i>Археологический заповедник Плиска</i>					<i>Археологический заповедник Плиска</i>
1	2	3	4	5	15%
<i>Велики Преслав (Национальный историко-археологический музей-заповедник «Велики Преслав»)</i>					<i>Велики Преслав (Национальный историко-археологический музей-заповедник «Велики Преслав»)</i>
1	2	3	4	5	15%
<i>Шуменская крепость</i>					<i>Шуменская крепость</i>
1	2	3	4	5	25%
<i>Томбул мечеть «Шериф Халил Паша»</i>					<i>Томбул мечеть «Шериф Халил Паша»</i>
1	2	3	4	5	10%

Было установлено, что 35% респондентов выделяют как наиболее привлекательный объект Мадарский всадник. Далее, с 15% ранжируются Археологический заповедник Плиска и Великий Преслав (Национальный историко-археологический музей-заповедник «Великий Преслав»). 10% получили два других объекта: Томбул мечеть «Шериф Халил Паша» и Шуменская крепость.

Следующим пунктом в исследовании является удаление основного использования (юзабилити) каждого из выбранных туристических объектов. С этой целью прилагается следующая формула:

$$Пт = ААт / Рнт,$$

где, Пт обозначает основное использование (юзабилити) туристического объекта,

ААт - процентное выражение привлекательности,

Рнт - расстояние до объекта от центра города Шумен¹⁹².

Расчеты с использованием формулы дают следующие результаты относительно основного использования (юзабилити) туристического продукта (табл. 2):

Пт для *Мадарского всадника* - 0.0175.

Пт для *Археологический заповедник Плиска* - 0.075.

Пт для *Великий Преслав* (Национальный историко-археологический музей-заповедник «Велики Преслав») - 0.075.

Пт для *Томбул мечеть «Шериф Халил Паша»* - 0.00588.

Пт для *Шуменская крепость* - 0.0833.

И общая сумма от $\Sigma Пнт = 0.25668$.

Туристический объект	Значение основного использования (юзабилити) туристического объекта
<i>Мадарский всадник</i>	$Пт = ААт / Рнт = 0.35 / 17,6 \text{ км} = 0.0175$
<i>Археологический заповедник Плиска</i>	$Пт = ААт / Рнт = 0.15 / 23 \text{ км} = 0.075$
<i>Великий Преслав</i>	$Пт = ААт / Рнт = 0.15 / 18 \text{ км} = 0.075$
<i>Томбул джамия «Шериф Халил Паша»</i>	$Пт = ААт / Рнт = 0.10 / 1,7 \text{ км} = 0.00588$
<i>Шуменская крепость</i>	$Пт = ААт / Рнт = 0.25 / 3 \text{ км} = 0.0833$
<i>Общая сумма:</i>	$\Sigma Пнт = 0.25668$

Для отображения вероятностного туристического отношения к выбранным объектам результаты обрабатываются по формуле:

$$Онт = Пт / \Sigma Пнт,$$

где, Онт - вероятностное туристическое отношение для каждого объекта,

Пт - значение основного использования (юзабилити) на каждого объекта,

$\Sigma Пнт$ - сумма значений основного использования (юзабилити) для всех обследованных объектов.

Рассчитано для каждого объекта, получены следующие результаты (табл. 3):

Туристический объект	Значение основного использования (юзабилити) туристического объекта
<i>Мадарский всадник</i>	$Онт = Пт / \Sigma Пнт = 0.0175/0.25668=0.068$
<i>Археологический заповедник Плиска</i>	$Онт = Пт / \Sigma Пнт = 0.075/0.25668 = 0.292$
<i>Великий Преслав</i>	$Онт = Пт / \Sigma Пнт = 0.075/0.25668=0.292$
<i>Томбул джамия «Шериф Халил Паша»</i>	$Онт = Пт / \Sigma Пнт = 0.00588/0.25668=0.023$
<i>Шуменская крепость</i>	$Онт = Пт / \Sigma Пнт = 0.0833/0.25668=0.324$
<i>Общая сумма:</i>	$\Sigma Пнт = 0.25668$

Стоит отметить, что самый высокий процент, соответственно вероятностное туристическое отношение и интерес - к объектам, связанным с созданием и историей Болгарского государства в его более чем 1300 -летней историей. Отношение туристов на самом деле можно использовать как ориентир, по которым следует организовывать туристическое предложение для исследованной области. Неоспоримым фактом является то, что создание туристического продукта на основе уникальных и не имеющих аналогов по своей исторической ценности и важности культурных ресурсов, с фоном контрастного пейзажа, с достаточно усилий может стать уникальным туристическим (торговым) предложением.

Выводы. Область Шумен занимает особое место в болгарской национальной истории и имеет очень богатое и уникальное культурное наследие. И эти факты придают ей бесспорный потенциал для развития туризма в различных его формах. Одновременно устанавливается относительно ограниченное и плохо организованное туристическое предложение. Существующие природные, культурные и исторические ресурсы, периодические и эпизодические события и явления в регионе, однако, сами по себе, не могут превратить его в уникальным и привлекательным для туристов. Таким образом, представленная модель для выведения вероятностного туристического отношения может быть применена для того, чтобы установить конкретные отношения в реальных туристов. И на этой основе планировать и организовывать туристическое предложение. Безусловно, в резуль-

¹⁹¹ URL: <http://www.tripadvisor.com/Tourism-g612412-Shumen-Shumen-Province-Vacations.html>

¹⁹² URL: <http://directions.somemaps.com/bg>

тате, будет достигнута большая согласованность и эффективность в координации усилий для устойчивого и конкурентоспособного развития туризма в регионе Шумен.

© Станкова М.

Стратегия развития туристского бизнеса в условиях экономического спада: проблемы, пути оптимизации и выживания

Клейман А.А., Бабанчикова О.А.

(Россия, Санкт-Петербург)

e-mail: aklejman@yandex.ru

Предположения экспертов о продолжении финансового кризиса - все это, безусловно, тревожит российский туристский рынок. В конце 2013 года многие участники туристского бизнеса отмечали снижение покупательской активности среди клиентов, и есть опасения, что в 2014 году желание туристов отложить поездки до лучших времен только усилится. Соответственно, придется нелегко туроператорам: в непростых условиях в банковской сфере и ослабления рубля получить кредит - дело непростое, а раннее бронирование, на которое из года в год надеются игроки туррынка, может подвести. Впрочем, предчувствия экспертов расходятся: одни признают, что в нынешних условиях турист действительно осторожничает и экономит больше обычного, другие делятся абсолютно противоположными наблюдениями.

К сожалению, динамика показателей развития экономики России свидетельствует о том, что определенные риски перехода экономического развития России в фазу стагнации сохраняются. По данным статистики РФ за 2013 год, наблюдался незначительный и недостаточный рост ВВП и других показателей. Совокупный рост ВВП России в 2013 году составил 1,3-1,4%, что примерно на 0,1% не достигает запланированного уровня. Оборот розничной торговли в четвертом квартале 2013 г. продолжил замедляться, платные услуги населению ушли в минус¹⁹³.

Недостаточный рост ВВП объясняется общим снижением инвестиционной активности российских и зарубежных предпринимателей. По данным ЦБ, по итогам 2013 года отток капитала из России вырос до 62,7 млрд. долл. с 54,6 млрд. долл. в 2012 году¹⁹⁴. Прогноз по оттоку капитала из России в 2014 году пока составляет 25 млрд. долл. Однако только в первом квартале 2014 года отток капитала может достигнуть 35 млрд. долл. На ускоренный отток капитала повлияли реакция на происходящее на рынках, нервное поведение населения, зачистка банковского сектора и уход портфельных инвесторов. Но во втором квартале 2014 года Минэкономики ожидает существенного сокращения оттока капитала, в том числе из-за ослабления рубля¹⁹⁵. В 2014 году ожидается рост ВВП в размере 2,5%¹⁹⁶.

В то же время наметились обнадеживающие симптомы постепенного выправления ситуации - это касается и положения в промышленности и сельского хозяйства, которые в четвертом квартале 2013 года продемонстрировали положительную динамику. Кроме того, наблюдаются сдвиги в области экспорта - прежде всего, в об-

ласти несырьевого экспорта, которые произошли во второй половине 2013 года¹⁹⁷.

В 2013 году, в рамках Федеральной целевой программы по поддержке внутреннего туризма, было выделено 2 млрд. 487 млн. рублей на строительство туробъектов в 17 субъектах Российской Федерации. В 2014 году эта цифра превысит 4 млрд., т.е. будет увеличена почти в два раза. В 2013 году на эти цели также было привлечено 8 миллиардов 252 млн. рублей сторонних внебюджетных инвестиций.¹⁹⁸ Эти данные позволяют предположить, что бизнес поверил в то, что финансировать в российскую туристскую отрасль выгодно. Впрочем, говорить о каких-то конкретных дивидендах для инвесторов, вложившихся в строительство того или иного туркластера, пока преждевременно, поскольку программа заканчивается лишь в 2018 году и только начиная с этого года можно будет оценить реальное количество привлеченных путешественников.

Дать объективную оценку ситуации в экономике и определить эффективную систему поведения турбизнеса можно, лишь с учётом реального представления о всех причинах кризисных явлений в экономике. Как представляется, речь идёт, прежде всего, о кризисных явлениях, обусловленных специфическим развитием мировой экономики в рамках утвердившейся в последние десятилетия модели глобализации и последствиями, так называемой информационной революции. Оба эти обстоятельства способствовали тому, что финансовый сегмент мировой экономической системы, призванный, в первую очередь, обслуживать ее стержень, не только глобализировался в значительно большей степени, чем экономика в целом, но и «ушел в «самостоятельное плавание», оторвавшись от ее материальной основы»¹⁹⁹. Наряду с реальной экономикой возникла виртуальная экономика, которая лишь частично работает на первую. Более того, руководствуясь собственными интересами, она то и дело вступает с ней в конкуренцию. Необходимо учитывать, что материальные факторы отступают на второй план по сравнению с нематериальными, на первый план в экономике вышла сфера услуг. Очевидно, что такая ситуация не могла не вызвать череды кризисных явлений в экономике России.

Одно из важных отличий кризиса эпохи глобализации от прежних кризисов состоит в быстрых и подчас неожиданных экономических и социально-политических сдвигах в разных странах, обусловленных общим нестабильным состоянием мировой финансовой и экономической системы²⁰⁰. Кризис оказал влияние в большей степени на те отрасли и предприятия, которые тесно связаны с мировой экономикой, в том числе и на туризм.

Туризм рассматривается сегодня как источник финансовых доходов бюджетов всех уровней, средство повышения занятости и качества жизни населения, способ поддержания здоровья граждан, основа для развития социокультурной среды, мощный инструмент просвещения и развития гражданского общества. Российская Федерация занимает прочное положение на рынке международного туризма. В 2012 году наша страна вошла в десятку стран-лидеров по количеству туристских прибытий, заявив серьезный двухзначный темп роста данного

¹⁹³ Шаповалов А. Какими итогами 2013 года видит Минэкономики // URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2398506>

¹⁹⁴ Минэкономразвития: отток капитала из России ускорился // РБК daily. 31.01.2014 // URL: <http://rbcdaily.ru/economy/562949990422243>

¹⁹⁵ Там же.

¹⁹⁶ Экономика России имеет риск стагнации. 01.02.2014 // URL: <http://runews24.ru/economy/01022014-riski-v-ekonomike-rf.html>

¹⁹⁷ Там же.

¹⁹⁸ Слепокурова М. Ростуризм подвёл итоги 2013 года, пообещав внутреннему туризму 4 млрд. рублей. 30.01.2014 // URL: <http://www.tourprom.ru/news/23819/>

¹⁹⁹ Галкин А.А. Кризис XXI века: с чем, собственно, мы имеем дело // URL: <http://www.perspektivy.info/table/2010-03-17>

²⁰⁰ Пантин В.И. Глобальный кризис и социально-политические сдвиги в мире // URL: http://www.perspektivy.info/table_2010-03-17.htm

показателя (13,4%). Российская Федерация является страной, показавшей внушительный рост расходов граждан на туризм за рубежом в последние годы - 43 млрд. долл. США. Поднявшись вверх на два места в 2012 г., Россия заняла 5-ю позицию в рейтинге вследствие 37%-ного роста расходов на международный туризм. На нашу страну в 2012 году приходилось 4,8% всего туристского потока в мире. При этом объем поступлений от туризма за три года также вырос, но незначительно (на 1,2%).

Согласно прогнозу «Туризм до 2030 года» число международных туристов во всем мире, как ожидается, будет увеличиваться в среднем на 3,3% в год в период с 2010 до 2030 года. В абсолютном выражении число международных туристских прибытий будет увеличиваться на 43 млн. в год. Число международных туристских прибытий по всему миру к 2020 году достигнет 1.4 млрд. и к 2030 году 1,8 млрд.

Нормальное функционирование туристского бизнеса в условиях замедления экономического роста обеспечивают три составных элемента. Это, во-первых, наличие у предприятий туристской индустрии оборотных средств, уровень которых в условиях кризиса снижается. Во-вторых, технология производства турпродукта в кризисный период, которая приводит к существенному снижению себестоимости производимого турпродукта. В-третьих, помощь государства в сбыте произведенной продукции. Но такие меры государственной поддержки не распространяются на туристскую отрасль.

В теории кризисы в туристских компаниях могут возникать как по внешним, так и по внутренним причинам. Поэтому предпринимательские решения в туристском бизнесе должны приниматься с учетом внутренних и внешних факторов. Как показывает опыт предприятий туристской индустрии, внутренний кризис в любой сфере деятельности возникает далеко не всегда. Он возможен, например, если туроператор проводит политику инвестиций в человеческий капитал. В этом случае она ориентируется, прежде всего, на кадры. Основной акцент делается на специалистов, известных и опытных, имеющих многолетний опыт работы по конкретным направлениям и (или) широкую агентскую базу.

Но возможен и второй вариант, когда инвестиции вкладываются в бизнес-процессы. При таком подходе большое значение имеет организация работы внутри структурированных отделов и их взаимодействие. В этом случае речь не идет о личных качествах и возможностях отдельно взятого сотрудника, а о качественной работе компании в целом.

Несмотря на некоторые плюсы первого варианта, именно при нем возможен внутренний кризис, связанный либо с уходом одного из менеджеров, либо противопоставления интересов одного специалиста турфирмы другому или компании в целом. Устранение по тем или иным причинам из процесса любого из ценных сотрудников может вести к потере целых направлений и частичной потере рынков сбыта. Поэтому в управлении деятельностью туристского предприятия желательно использовать второй вариант, при котором внутренний кризис невозможен. Этой схемы придерживаются многие игроки туристского рынка. Но даже при альтернативном варианте управления, как правило, мотивационная составляющая «ключевых» сотрудников достаточно высока и ротация кадров – явление редкое. Что, в конечном счете, не позволяет говорить о внутреннем кризисе как о явлении в туристском бизнесе.

Внутренние кризисы иногда связаны с отношениями учредителей. Из такого кризиса существует два выхода. Либо вовлеченные в процесс лица выходят обновленными, и это дает толчок процессу развития ком-

пании, переводя его на новый уровень, либо все достигнутое разрушается. Конечно, предпочтительным является первый вариант этого сценария. Он учит отвечать за свои решения, уделять внимание человеческому фактору в целях развития бизнеса. Критичными в работе российской турфирмы, специализирующейся на внутреннем туризме, может стать даже смена арендодателя. Для сравнения, к внутренним факторам можно отнести уход группы менеджеров с базой туристов, ошибки в транспортной политике, негативные ситуации на маршрутах, конфликтные ситуации, трудовую и производственную дисциплину и еще ряд причин.

Ситуация с воздействием внешних факторов в туризме совершенно иная. Ибо таких факторов в туризме гораздо больше, чем в любой другой отрасли. Это и изменения курсов валют (как в России так и за рубежом), эпидемиологическая ситуация на курортах, погодные условия и стихийные бедствия, нестабильность политической ситуации, цены на нефть и, соответственно, горючее для самолетов, технические и административные возможности авиакомпаний на перелеты из тех или иных городов, техническое состояние и разнообразие их авиапарка, платежеспособность населения и многое, многое другое. Подобные факторы часто приводят к проблемам, а иногда и к кризисам целых направлений. Достаточно, например, вспомнить политическую нестабильность в Египте и Таиланде, которые снизили турпоток на этом популярном туристском направлении.

Внешние факторы кризисных явлений имеют не только зарубежные, но и внутренние корни. Яркие примеры - введение финансовых гарантий, восстановление приграничных зон, закрытие для туризма целых районов. Нельзя также не упомянуть повышение цен на топливо и продукты питания, рост заработной платы без повышения производительности труда, ставшую уже привычной инфляцию.

Формы кризисных ситуаций настолько разнообразны, что однозначно сказать, что происходит чаще нельзя. Все зависит от формата продукта туристской компании, технологии его формирования и сбыта, профиля поставщиков отдельных услуг и массы других объективных и субъективных факторов. В целом речь идет о совокупности кризисных явлений сразу в нескольких аспектах деятельности фирмы. Чем их больше, тем кризис глубже.

С нашей точки зрения, кризис, связанный с внешними причинами, более опасен. Дело в том, что причина кризисных явлений внутри компании есть не что иное, как проблематика менеджмента. Следовательно, при достаточно совершенном управлении можно кризисные риски либо свести к нулю, либо минимизировать их, не доводя ситуацию до кризиса. Внешние кризисы предвидеть невозможно. Можно только максимально быстро на них реагировать. Внутренние кризисные ситуации в подавляющем большинстве случаев предсказуемы, их можно предотвратить или перевести из статуса «кризис» в статус «небольшая проблема». Зная природу кризисов, можно предвидеть ситуацию в отрасли в целом, но в отдельной фирме это сделать гораздо сложнее. Внутренние кризисные явления, безусловно, можно спрогнозировать и попытаться их избежать. А вот внешние - весьма проблематично.

Анализ деятельности туристских предприятий указывает на то, что главным направлением разрешения кризисных ситуаций можно назвать оперативность руководства, менеджмента компании в корректировании продуктовой линейки, объемов продаж и перевозки, а также функционирование гибкой системы мотивации рынка сбыта, как частных клиентов, так и агентов. Опыт раз-

решения кризисных ситуаций приобретает, прежде всего, в сфере взаимодействия с принимающими фирмами, гостиницами и авиакомпаниями. Насколько хорошо тот или иной партнер понимает ситуацию, насколько быстро происходят и корректно принимаются изменения программ, вызванные падением спроса.

Представляется, что кризис с персоналом переживала каждая компания, которая достаточно продолжительное время работает на рынке. Если возникает конфликт, который обладает разрушительной силой, нужно решать его радикально. Не ждать, когда проблема решится сама собой. Персонал ждет от руководителя решительных действий, и он должен владеть этим искусством.

Преодолеть кризисную ситуацию можно только вместе со всеми партнерами, задействованными в приеме туристских групп: транспортными компаниями, гостиницами, ресторанами. Только совместными усилиями можно выйти из кризиса и не потерять объемы на будущий сезон. Поэтому самый главный урок – взаимодействие со всеми, кто участвует в туристическом обслуживании и от кого зависит ценовая составляющая турпакета.

Опыт работы отечественных турфирм указывает на несколько уроков, которые необходимо извлекать из сложных ситуаций, возникающих в турбизнесе. Во-первых, если есть возможность, то нужно вести бизнес по направлениям, где меньше конкурентов. Во-вторых, необходимо быть профессионалом. В-третьих, надо стремиться сделать технологию компании независимой от менталитета сотрудников. В-четвертых, необходимо руководствоваться принципом «клиент – всегда оппонент». В-пятых, нужно сохранять нормальные отношения с государственными структурами. И, наконец, в-шестых, необходимо заботиться об обеспечении экономической безопасности своего бизнеса²⁰¹.

Кризис для предприятия туриндустрии означает, прежде всего, её тяжелое финансовое положение, которое характеризуется неудовлетворительным значением целого ряда показателей (коэффициентов): платежеспособности, рентабельности, оборачиваемости, финансовой устойчивости и т.д. Определившись с тем, что, собственно, мы называем кризисом, легко понимаем, что снижение «финансовой устойчивости» может определяться в равной степени и внешними и внутренними факторами.

Сделать вывод о готовности или неготовности к кризису турбизнеса можно будет только после его окончания, оценив результаты деятельности туристских компаний. По сути, нынешний кризис только в небольшой степени представляет собой реальную проблему и проявляется в снижении спроса. Парадоксально, но в 2013 году, несмотря на экономический спад в стране, продолжился рост турпотока по большинству популярных у россиян стран. Тогда как в самом начале мирового финансово-экономического кризиса, в 2009 году, выездной турпоток из России снизился по сравнению с 2008 годом на 15,5%.²⁰² Основным фактор, который тревожил турбизнес в тот период – это неопределенность. В явном виде кризис привёл к уменьшению глубины продаж, что связано, прежде всего, с ожиданиями потребителей турпродукта.

В результате финансово-экономического кризиса у туристских компаний возникли трудности в отношениях с зарубежными партнерами. Увеличились сроки прохождения платежей. Проводилась коррекция контракт-

ной гостиничной базы. Если в докризисные годы была явная тенденция покупки туров с проживанием в дорогих 5-звездных гостиницах, то с наступлением кризиса более востребованными стали отели категории 3-4 звезды. Нашим турфирмам и зарубежным партнерам приходилось прикладывать немало усилий, чтобы изменить портфель предложений в соответствии с рыночной конъюнктурой.

Финансовый кризис, несомненно, оказывает некоторое влияние на всю туристскую сферу, вне зависимости от направлений. Но люди не прекратят путешествовать – разве что сократят расходы и продолжительность поездок. В нашей нелёгкой повседневной жизни невозможно существовать без полноценного отдыха. На наш взгляд, наименее подверженными кризису окажутся те направления, на которых основными потребителями являются люди с высоким уровнем дохода, для которых не стоит выбор между отдыхом и иными тратами.

В сложившихся условиях несколько тяжелее продвигать новые направления. От продвижения некоторых из них в данный момент турфирмы отказываются. По традиционным для наших турфирм странам (Египет, Турция, Болгария) отмечается достаточно устойчивый клиентский спрос. Тем не менее, необходимо произвести необходимую коррекцию по общему объему программ при изменении спроса. Из-за разницы в структуре накоплений больше пострадал так называемый бюджетный клиент. Не имея достаточных накоплений, он больше подвержен риску потери работы, и поэтому сберегает средства не на отдых, а на другие нужды.

Классический маркетинг указывает на то, что индустрия туризма позже всех реагирует на экономические кризисы и попадает в них уже в период роста экономики. Какие антикризисные меры принимают турфирмы, чтобы минимизировать урон? Многие турфирмы пересмотрели свой бюджет на PR и рекламу, то есть долгосрочные непроизводственные вложения. Но не в сторону уменьшения, а с точки зрения реструктуризации. К примеру, клиенты, которые всегда являлись основной аудиторией дорогих глянцевого журналов, скорее всего, сократят расходы на эти издания, но не откажутся от Интернета.

Происходит сокращение издержек, связанных с оплатой труда сотрудников, сокращены внутренние расходы, расходы на рекламные туры и премии. Некоторые турфирмы сократили персонал. В ряде турфирм выработан комплекс первоочередных антикризисных мероприятий. В целом он затрагивает все структурные подразделения. К этим мероприятиям относятся работа по сегментации клиентских групп, выработка новых технологических критериев в сотрудничестве с поставщиками услуг. Антикризисным управлением в турфирмах занимается руководство компаний.

Рецептов, как заработать в условиях кризиса, нет. Но если говорить об устойчивой репутации как серьезном капитале, то его вполне можно увеличить, выполняя все свои обязательства в любых, в том числе кризисных, условиях. Турагентствам необходимо еще внимательнее, чем обычно, относиться к своим клиентам и критически анализировать предложения операторов, предлагающих очень низкие цены. Необходимо внимательно изучить целевую аудиторию своей компании, обратив особое внимание на те категории клиентов, которые менее всего пострадают от кризисных явлений.

В условиях кризиса у российских операторов есть неплохая возможность заключения контрактов с гостиницами, которые традиционно работали с европейскими и другими рынками и были частично или полностью «закрыты» для российских туристов. Среди них есть ряд отелей, представляющих большой интерес для наших туристов. Необходимо усилить контроль над своевре-

²⁰¹ Дементьев С. Заочный семинар: Школа выживания, или как пережить кризис? //Турбизнес. № 17, декабрь 2008.

²⁰² Тюрина И. Годовой турпоток из России сократился впервые за последние 7 лет// URL: RATA-news. 04.03.2010. № 2487 // http://www.ratanews.ru/news/news_4032010_2.stm

менностью платежей клиентов и сконцентрироваться на качестве работы с ними. Турфирма, специализирующаяся на внутреннем туризме и приеме иностранных гостей, не должна быть большой, но она должна быть маневренной, мобильной, устойчивой к стрессам.

Дает ли шанс нынешний кризис развитию внутреннего туристского рынка? Довольно сложный вопрос. На первый взгляд может показаться, что сегодня купить тур не в Египет, а в Сочи, проще и дешевле. Но, с другой стороны, до недавнего времени соотношение цены и качества услуг, увы, не в пользу нашего родного курорта. Можно только надеяться, что популярность Черноморского побережья Кавказа возрастет в связи с Зимними Олимпийскими играми 2014 года в Сочи. Нужно понимать, что клиент, «кусивший» заграничные, не поедет в дешевые пансионаты и санатории, а достойный сервис у нас ничуть не дешевле, а то и дороже, чем за границей. Цена недельного тура в Россию превышает 1500 евро. Это существенно дороже аналогичных туров в страны Восточной Европы и сравнимо с 10-дневными турами в Индию и Китай, с двухнедельными турами в Западную Европу и Таиланд.

К сожалению, высокие внутренние цены во многом являются препятствием к росту количества путешествий самих россиян внутри страны. В целом по стране цены в 2012 году выросли на 6,6%, при этом туристская отрасль демонстрирует более интенсивный рост внутренних цен. Так, стоимость размещения в гостиницах в среднем по стране в 2012 году по сравнению с 2011 годом выросла на 7,8% и составила 1660,42 руб. в сутки, при этом в Москве стоимость размещения выросла всего на 2% (с 2086 руб. до 2030 руб. в сутки). Это показывает, в том числе, остроту конкуренции среди гостиниц крупных туристских центров, а рост среднего показателя по стране объясняется также и вводом в эксплуатацию в регионах новых гостиниц более высокого класса обслуживания. В Москве стоимость суточного проживания в приличной гостинице доходит до 200–250 долларов (и выше), в то время как в других мировых столицах цена трехзвездочных отелей не превышает 50–75 долларов. Перелеты, переезды, трансферы – все это также дороже, чем в других странах. Причем цена эта далеко не всегда соответствует качеству. Сертифицированных гостиниц мало, в других можно столкнуться с не самым качественным сервисом.²⁰³

Что касается Российской Федерации, то по данным Всемирной туристской организации Россия показала активный рост числа туристских прибытий в 2010 году – 4,4%, в 2011 году – 11,9%, в 2012 году – 13,4%. При этом объем поступлений от туризма за три года также вырос с 8,830 млрд. долл. США в 2010 году до 11,187 млрд. долл. США в 2012 году (+26%). Однако после скачка роста финансовых результатов привлечения туристов в 2011 году, в 2012 году произошло снижение данного показателя на 1,2% (с 11,328 млрд. до 11,187 млрд. долл. США) при росте турпотока на 13,4%. Это тревожный факт, который говорит о низкой эффективности использования благоприятных тенденций экономикой страны.

Вместе с тем исследование современного состояния туризма в Российской Федерации позволяет сделать выводы о стабильной положительной динамике в развитии данной сферы. Отмечается ежегодный умеренный рост внутреннего и въездного туристского потока. В 2012 году в Российскую Федерацию с целью туризма въехало на 10% больше граждан иностранных государств.

Всего в 2012 году россияне совершили за рубеж 47 млн. 813 тыс. поездок, это на 9,3% больше, чем в 2011. С целью туризма наши сограждане съездили за границу 15332,1 тыс. раз, увеличение составляет всего 5,8%, что нетипично для предыдущих годов. В 2011 году по сравнению с 2010-м рост был 15%, а средний показатель за последние 5 лет (с 2008 года) – 11% в год.

Рост внутреннего турпотока в России в 2013 году составил 6-8%, а выездного – 15%. Что же касается въездного турпотока, то за 2013 год он вырос на 15%. При этом тройку лидеров, согласно интернет-бронированиям, возглавляют США (показавшие рост +47%), следом идут Китай (+41%) и Франция (+22%). Излюбленными направлениями в России среди иностранных туристов по-прежнему остаются Москва, Санкт-Петербург, а также Краснодарский край, поднявший свои позиции в преддверии Олимпиады в Сочи.²⁰⁴

В 2014 году Ростуризм собирается не останавливаться на достигнутом и ещё больше увеличить туристическую привлекательность России. Виды туризма, представленные в нашей стране, весьма разнообразны. Это и пляжный, и экологический, и горнолыжный, и рекреационный виды туризма. Не стоит также забывать об огромном культурно-историческом потенциале нашей страны. Для их продвижения в 2014 году запланировано открытие новых представительств в странах-импортёрах путешественников, а также большое количество событийных мероприятий, которые направлены на формирование положительного туроблика России.

Тем не менее, в 2014 году туротрасль может столкнуться с некоторыми проблемами, связанными с падением курса рубля. Пока сложно делать долгосрочные прогнозы, всё зависит от тенденций и характера девальвации российской валюты. Тем не менее, очевидно, что выездной турпоток может существенно уменьшиться, однако для внутреннего туризма сложившаяся ситуация может сыграть на руку. В 2013 году туррынок столкнулся с рядом проблем, связанных с банкротством турфирм: рынок покинуло 10 туроператоров. Этот уход игроков с рынка оказался весьма «цивилизованным». Объединению «Турпомощь» не пришлось тратить средства компенсационного фонда.

Одним из самых значимых событий 2013 года стало формирование «Ассоциации Туристических Агентств» (АТА). АТА должна стать одним из инструментов саморегуляции отношений между игроками рынка. Можно надеяться на то, что в скором времени объединение сформирует стандарты качества работы для агентств, а также создаст грамотную юридическую базу, регламентирующую отношения между туроператорами и турагентами.

Внутреннему туризму в России давно пора развиваться более динамичными темпами. Безусловно, у внутреннего туризма в сложившейся ситуации больше плюсов, чем минусов. Но сегодня интурист неприятно удивлен не только уровнем цен в нашей стране, но и их несоответствием качеству предоставляемых услуг. Не все заинтересованные иностранцы могут позволить себе купить путевку на активный маршрут в составе российской группы.

В условиях кризиса в первую очередь необходимо сохранить здравый смысл, действовать на основе анализа информации, а не слухов, оставаться в первую очередь профессионалами. И, конечно, сохранять оптимизм. Важно сохранить доброе имя турфирмы, основной костяк

²⁰³ Въездной туризм в России развивается очень медленно и трудно. 30 июля 2008 // URL: <http://www.newsland.ru/News/Detail/id/281562/>

²⁰⁴ Слепокурова М. Ростуризм подвёл итоги 2013 года, пообещав внутреннему туризму 4 млрд. рублей. 30.01.2014. // URL: <http://www.tourprom.ru/news/23819/>

коллектива и предложить маршруты, которые будут пользоваться спросом даже в самых плохих кризисных условиях.

Вместе с тем необходимо указать и ряд негативных тенденций в развитии туристской отрасли в России:

- Российская Федерация по-прежнему является одним из крупнейших доноров турпотока в мире;

- несмотря на рост показателей въезда иностранцев в Российскую Федерацию, отечественная экономика не может эффективно использовать благоприятную тенденцию и зарабатывает на туризме почти в пять раз меньше, чем другие страны при аналогичных темпах роста въездного турпотока;

- продолжающийся процесс мировой глобализации снижает конкурентоспособность отечественного турпродукта на внутреннем рынке;

- международные событийные мероприятия, привлекающие въездной турпоток в Российскую Федерацию, не выполняют задачу по развитию туризма в регионах России;

- усиливаются угрозы безопасности российских туристов на традиционных направлениях массового туризма в результате действия политических, техногенных и природных факторов внешней среды

- растущая международная конкуренция за потребителя туруслуг приводит к жестким ценовым войнам между туристскими организациями, которые делают туристскую отрасль низко прибыльной, а внутренний туристский продукт Российской Федерации неконкурентоспособным по цене.

Все вышеуказанные тенденции необходимо учитывать при разработке планов развития туристского бизнеса в Российской Федерации.

Подводя итог сказанному, представляется возможным определить отрицательные последствия для туризма, связанные с мировым финансово-экономическим кризисом и экономическим спадом в России: в туризме, раньше чем в других отраслях экономики, произошли повышение цен на авиаперевозки, рост тарифов, стоимость турпакетов и др.; произошло падение спроса на туруслуги за рубежом и по стране, особенно среднего уровня. «Глубина» и уровень продаж в 2013 году был несколько ниже уровня предыдущих лет.

Какие наблюдаются тенденции в развитии сферы туризма на ближайшую перспективу, которые необходимо учитывать при принятии стратегических решений в турбизнесе? Во-первых, ускорились тенденции укрупнения бизнеса, происходят процессы слияния и поглощения, как на российском, так и на международном рынках. Во-вторых, могут быть заморожены долгосрочные проекты, такие как строительство туристской инфраструктуры, в том числе отелей, покупка розничных сетей. В-третьих, сократились расходы на продвижение турпродуктов, дорогостоящую имиджевую рекламу. В-четвертых, туроператорам приходится сокращать число чартеров и мест в гостиницах, выстраивать бизнес так, чтобы избежать переизбытка предложения, грозящего убытками, а значит, у туриста будет меньше возможностей улететь к месту отдыха по низкой цене. В-пятых, предполагается также, что сами туристы будут отдавать предпочтение лучшему соотношению цены качества, спрос сконцентрируется на более экономичных турах.²⁰⁵

В свою очередь, предприятиям туристской отрасли следует обратить внимание на оценку надежности банков, в которых открыты их счета для исключения случаев задержек с платежами, которые могут привести к возник-

новению потребительских конфликтов. Необходимо провести реструктуризацию и реформирование бизнеса, в том числе и таким образом, чтобы воспользоваться налоговыми льготами. Корректировать программы работы, сокращать затраты, минимизировать риски, совершенствовать бизнес-процессы, повышать эффективность бизнеса и качество услуг, формировать экономичные и насыщенные новым содержанием туры и программы, практиковать скидки на раннее бронирование. Следует широко внедрять новые интернет-технологии, в том числе, перейти на электронный документооборот, совершенствование сайтов компаний. Разрабатывать и использовать программы поощрения постоянных клиентов и партнеров, активнее заниматься поиском новых. Поддержание современной высокодоходной и конкурентоспособной туристской индустрии в условиях кризиса возможно только при постоянной совместной работе государства и туристского бизнеса.

© Клейман А.А.

© Бабанчикова О.А.

Оптимизация развития космической отрасли на основе межотраслевых связей

Омельяненко В.А. (Украина, Сумы)

e-mail: sumyvii@ua.ru

Космическая отрасль занимает особое место среди стратегических наукоемких сфер и формирует имидж страны на мировой арене как технологически развитого государства, которое имеет в своем арсенале значительный интеллектуальный потенциал и эффективную инновационную систему.

Конечная цель политики развития космической отрасли – преобразование ее в единую научно-технологическую и производственную структуру, способную успешно конкурировать с аналогичными структурами ведущих космических государств в условиях рыночной экономики. Последние мировые события показывают, что космонавтика снова возвращается к своемуначальному предназначению – локомотива научно-технического прогресса.

Национальная космическая отрасль должна стать основным источником высоких технологий для ключевых отраслей промышленности. Она обладает исключительно высоким мультипликативным эффектом и способствует развитию большого числа связанных с ней отраслей (химической, металлургии, машиностроения, рынка телекоммуникаций и т.д.) как в техническом, так и фундаментальном плане, это источник новых технологических разработок, существенно повышающих эффективность других сфер экономики.

Формирование рыночного пространства связано с началом процесса международного трансфера космических технологий на коммерческой основе, а также с активной коммерциализацией космической деятельности на национальном уровне. За короткий срок (50 лет) космический рынок прошел путь от монополии до олигополии и совершенной конкуренции, о чем свидетельствует резкое увеличение количества участников рынка.

Несмотря на расширение коммерциализации космоса, на эту сферу значительно влияет политический фактор. В частности, Госдепартамент США всерьез начал рассматривать предложение о добавлении «пилотируемых суборбитальных, орбитальных, лунных, межпланетных или обитаемых» космических аппаратов в так называемый Munitions List, перечень технологий, запрещенных к продаже за пределы США. Если это предложение будет одобрено, то частная космонавтика ощутит серьезные ограничения. Кроме того, многие компании

²⁰⁵ Туристический бизнес в условиях кризиса: проблемы и перспективы. 05.03.2009 // URL: <http://www.r52.ru/index.phtml>

США участвуют в частных зарубежных космических проектах и может повториться ситуация, которую уже наблюдают в самолетостроении: из-за американских «болта и гайки» запрещают продажу самолетов странам, которые по разным причинам «потеряли доверие» США²⁰⁶.

Космическая сфера также довольно чувствительна к обеспечению экономической безопасности. Например, по некоторым оценкам, 75% электроники, используемой в российских космических аппаратах, импортного производства²⁰⁷, а применение импортных комплектующих ведёт к потере конкурентоспособности.

Специализация постсоветских стран на средствах выведения – не самый лучший ход с точки зрения стратегической конкурентоспособности. Рынок средств выведения – не самый большой в космическом секторе промышленности. Весь рынок составляет приблизительно 300 млрд. долл. ежегодно, и средства выведения составляют 2-3% от этого рынка, порядка 10 млрд. долл. Сегодня конкуренция все больше перемещается в сферу космических услуг: связь, навигация, распространение снимков и электронных карт занимают до 50% рынка, остальной рынок – это изготовление различных космических аппаратов.

Примером этого является космический аппарат, который состоит из нескольких составных частей, прежде всего — это целевая аппаратура, которая обеспечивает выполнение стоящей перед космическим аппаратом задачи. Помимо целевой аппаратуры обычно присутствует целый ряд служебных систем, которые обеспечивают длительное функционирование аппарата в условиях космического пространства, это: системы энергообеспечения, терморегуляции, радиационной защиты, управления движением, ориентации, аварийного спасения, посадки, управления, отделения от носителя, разделения и стыковки, бортового радиокомплекса, жизнеобеспечения. В зависимости от выполняемой космическим аппаратом функции отдельные из перечисленных служебных систем могут отсутствовать, например, спутники связи не имеют систем аварийного спасения, жизнеобеспечения²⁰⁸.

Рассматривая технологический аспект управления отраслью, прежде всего, следует отметить системный характер его развития и необходимость объединения усилий различных отраслей уже с самого начального разработки технологий и продукции. Таким образом, при создании космического аппарата исследовательского назначения должно проходить согласование состава бортовой структуры и особенностей функционирования собственно научных приборов.

В этом контексте Ковальчук М.В.²⁰⁹ отмечает, что возникшие в XX веке сложные, интегрированные, межатраслевые технологии создания космических аппаратов создавались в рамках отраслевой экономики и синергетического эффекта, а взаимопроникновения технологий не происходило – было лишь аддитивное сложение успехов и результатов различных технологических отраслей.

Технологическая структура экономики представляет собой совокупность технологических укладов, оп-

ределяющих технологическую базу производства. В случае космической деятельности объединяются технологии разных укладов, однако конкурентоспособность задается именно технологиями НБИК-группы. Т.е., космическая отрасль развивается в зависимости от развития поддерживающих отраслей (особенно машиностроения, приборостроения). В общем виде развитие космического комплекса должно базироваться на его понимании как взаимосвязанной сети предприятий и инфраструктурных объектов, производящих продукцию и предоставляющих услуги для исследования и использования космоса в научной и прикладной деятельности человечества. Развитие отрасли определяется не только внутренними факторами, но и теми, которые находятся вне ее пределов и определяются общим состоянием социально-экономического развития государства, развитием его инновационной системы.

При этом следует учитывать современные закономерности технологического развития, которые состоят в следующем: новая технология приходит вместе с другими; набор технологий состоит из взаимодополняющих базовых технологий; каждая базовая технология – это ядро для многих прикладных технологий; прикладные технологии используются для модернизации производств; особенностью нового этапа инновационного развития является развитие следующих технологий: информационно-коммуникационных, био- и нанотехнологических.

Космическая отрасль неразрывно связана и является локомотивом таких отраслей: радиоэлектронная промышленность; машиностроение (включая авиастроение, автомобилестроение, транспортное, энергетическое и сельскохозяйственное машиностроение); приборостроение; наноиндустрия (наноэлектроника, нанооптика); агропромышленный комплекс и пищевая промышленность; фармацевтическая и медицинская промышленность; транспортные перевозки; оборонно-промышленный комплекс. В контексте междисциплинарных исследований процессов организации различных видов человеческой деятельности сложились традиции выделять четыре базовых критерия для их оценки: продуктивность, безопасность, удовлетворенность и развитие субъектов и самых видов деятельности. По аналогии эти же критерии можно применить к оценке реагирования на технологические вызовы, что позволяет выделить четыре направления реагирования на них²¹⁰: 1) эффективное реагирование человечества на позитивные возможности развиваемых технологий. Готовность науки и человеческого потенциала, способность эффективной организации исследований, разработок, восприятия инновационных предложений и др.; 2) контролирующее реагирование человечества на потенциальные угрозы от внедрения развиваемых технологий; 3) справедливое реагирование человечества на позитивные возможности развиваемых технологий. Готовность использовать эти позитивные возможности в интересах человечества (проблема качества жизни и др.), а не исключительно в интересах узкой группы лиц, обладающих, например, большими капиталами; 4) развивающее реагирование человечества на технологические вызовы. Способность человечества создать проект своего развития, видения будущего и с этих позиций оценить технологические вызовы. Выявить степень их влияния на реализацию проекта развития, готовность человечества к использованию новых

²⁰⁶ Госдеп США хочет «прикарманить» все космические технологии // URL: http://rnd.cnews.ru/liberal_arts/news/top/index_science.shtml?2013/06/05/531056

²⁰⁷ Российские космические аппараты на 75% состоят из импортных комплектующих // URL: <http://www.interfax.ru/russia/news/332196>

²⁰⁸ Космический аппарат // URL: ru.wikipedia.org/wiki/Космический_аппарат

²⁰⁹ Ковальчук М.В. Конвергенция наук и технологий – прорыв в будущее // РосНано. 2011. №№1/2. С. 14.

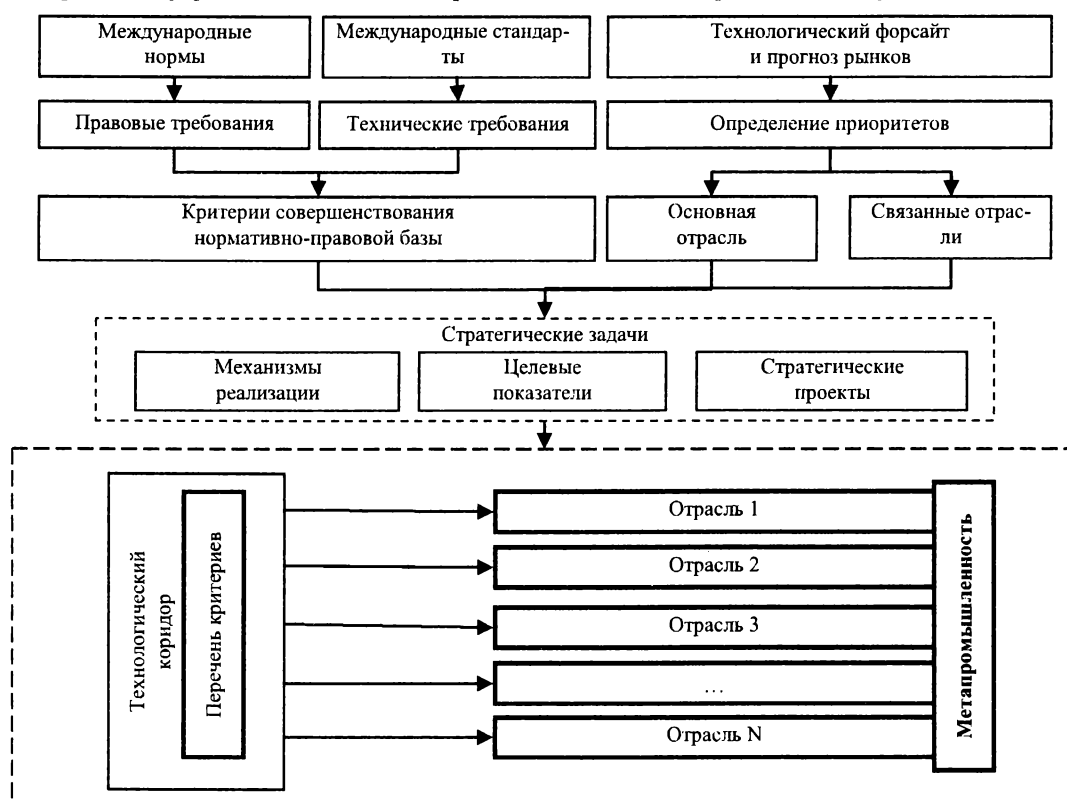
²¹⁰ Лепский В.Е. Седьмой социогуманитарный технологический уклад – адекватный ответ технологическим вызовам XXI века // Философия в диалоге культур: Матер. Всемирного дня философии. Г.: Прогресс-Традиция, 2010. С. 1010-1021.

технологий, целесообразность и объемы используемых ресурсов на достижение позитивных результатов и нейтрализацию негативных и др.

В условиях повышения конкуренции ряд стран с преимущественно государственной собственностью в космической сфере теряют преимущества. Такая ситуация в космической отрасли складывается из-за отсутствия необходимой эффективности в управлении космической отраслью. К причинам этого можно отнести слабую кооперацию среди производственных предприятий космической отрасли. В частности многие сборочные площадки вертикально интегрированы в производство компонентов, что сужает возможности их развития и не соответствует мировой практике повышения унификации и стандартизации изделий, а также снижения их стоимости. Необходимо осуществлять долгосрочное стратегическое планирование и управление космической отраслью с

максимально четкой ориентацией на конечный результат.

Решить эти проблемы поможет использование метапромышленной концепции. Важнейшая задача метапромышленности состоит в обеспечении построения нового социокультурного техно-промышленного уклада. Для решения этой задачи должно быть сформировано в масштабах различных регионов инновационное кольцо из инновационных ресурсных центров, по отношению к которому мегаполисы могли бы выполнять роль инновационного депо или своеобразной инновационной платформы, обеспечивающей монтаж и перевооружения самых разных производств. Реализация подобных социокультурных пространственных проектов – инновационного кольца, инновационной сети, инновационного депо, инновационной платформы – является решающей, с точки зрения социокультурной проблемы перевооружения техно-промышленного уклада.



t_i – время начала действия требований для отрасли i

Рис. 1 Анализ механизмов развития космической отрасли на основе технологического коридора

При подобном подходе космическую отрасль можно определить как не совокупность систем управления и регулирования существующих промышленных технологий, а целостную технологическую среду, в которой реализуются новые физические принципы и эффекты из области получения новых типов энергии и материалов, оптики, лазерного излучения поглощения, передачи информации и управления живыми системами.

Одной из форм реализации метапромышленного подхода являются кластеры. Современный метапромышленный кластер должен быть организован сетевым образом, интегрируя вокруг научно-исследовательских центров множество коллективов и групп, заинтересованных в создании приборов следующего поколения. Для успешного функционирования кластеров условиями выступают: развитая городская среда, привлекающая лучшие кадры; критическая масса экономических агентов в связанных видах деятельности; конкуренция и свободное движение людей, фирм и капитала. Одним из вариантов

организации кластера является виртуальная форма взаимодействия, хотя в дальнейшем должен быть образован на основе агломерационной составляющей.

Алгоритм выявления хозяйственных агломераций, примененный М. Портером к экономике США, состоит из ряда последовательных шагов²¹¹. Следует отметить, что в основе выявления хозяйственных агломераций лежит модель распределения отраслевой занятости на территории всей страны.

На первом этапе теоретически все отрасли были разделены на 3 группы – местные отрасли, занятость в которых пропорциональна численности населения; сырьевые отрасли, занятость в которых локализуется в местах наличия природных ресурсов; экспортно-

²¹¹ Абелян А.С., Аксаев Ф.Э. Формирование хозяйственных агломераций как инструмент оптимизации экономической структуры территории // Российское предпринимательство. 2011. № 1. Вып. 2 (176). С. 16-22.

ориентированные, занятость в которых зависит от большого числа факторов, определяющих конкурентоспособность того или иного региона.

На втором этапе решается задача определения, из каких экспортно-ориентированных отраслей состоят хозяйственные агломерации. Так как отношения между предприятиями различных отраслей носят многоплановый характер, и определить положительные элементы в качестве критерия выделения хозяйственной агломерации на практике затруднительно, таким критерием может стать географическая близость фирм различных отраслей. Таким образом, становится возможным выявить устойчивые сочетания (паттерны) совместно локализованных отраслей. Выявленные паттерны и представляют собой хозяйственные агломерации.

На третьем этапе процесса выявления хозяйственных агломераций исключаются фиктивные корреляции между отраслями. Для исключения ложных корреляций возможно использование данных межотраслевого баланса и качественные описания истории развития и взаимодействия отраслей в исследуемых регионах (case-study).

На четвертом этапе анализируются существующие пересечения хозяйственных агломераций.

Объединив новые механизмы управления технологиями и кластерную концепцию, появляется возможность создать, при этом важную роль должны сыграть технологические стандарты, направленные на междисциплинарность и учитывающие экологические риски и надёжность на основе более высокоорганизованных технологических производств.

Стандарты нужно рассматривать в контексте управления развитием. В этом случае стандарты сумеют осуществить представители тех стран и цивилизаций, которые способны обеспечить создание структур трех типов²¹²:

- 1) мировая корпорация;
- 2) мировой город (управление территорией – территориально-промышленным социокультурным комплексом);
- 3) мировой финансовый контур, «опоясывающий» планету при помощи финансовых институтов, встроенных в мировые корпорации и мировые города для реализации программ развития соответствующего метода.

Ввести новые стандарты в действие одновременно невозможно – необходимый переходный период (технологические коридоры), и важнейшую роль на этом отрезке должны сыграть пилотные проекты. Бизнес и потребители должны убедиться, что новые технологии выгоднее, чище и дешевле (в долгосрочном масштабе), а специалисты обкатать свои разработки в «полевых» условиях.

На рис. 1 показана схема развития области на основе технологического коридора, который учитывает эволюцию метапромышленности и связанных с нею отраслей.

Комплексное использование результатов космической деятельности в работе отраслевых компаний способно придать инновационный характер, усилить конкурентные преимущества, повысить эффективность производства, строительства, снизить затраты и оптимизировать многие процессы управления. Эффективность этого процесса существенно повысится при использовании

системного планирования и активных межотраслевых коммуникаций на основе управления конвергенцией технологий нового уклада в рамках метапромышленности.

© Омеляненко В.А.

Инновационно-инвестиционный потенциал нефтяного подкомплекса региона

Бондаренко К.С. (Россия, Ставрополь)

e-mail: Kirillbond89@mail.ru

Науч. рук. Аникин В.П.

В современном мире инновации приобретают все большее значение для повышения конкурентоспособности и устойчивого роста национальных экономик. В современных экономических условиях высокого уровня благосостояния достигли страны, широко использующие достижения технического прогресса, развивающие национальные инновационные системы. Применение инноваций изменяют структуру национальной экономики. Отрасли без притока инноваций не развиваются, что ведет к ухудшению экономического состояния в целом.

Топливо-энергетический комплекс России является лидером и двигателем экономики страны. Современное состояние топливо-энергетического комплекса страны характеризуется отсутствием новых мощностей, устаревшими технологиями и инфраструктурой, недостатком квалифицированных кадров. Разведка новых месторождений практически не ведется, технологии добычи устарели на 10-15 лет, износ оборудования в добывающих отраслях составляет 25%, устарели технологии переработки топлива и утилизации отходов.

Инновации, которые внедряются в топливо-энергетический комплекс, вводятся фрагментарно: на одном предприятии часто сочетается оборудование с возрастной разницей в 10-20, а иногда и 25 лет. Отдача инноваций от этого становится минимальной, что тормозит внедрение новых решений в производство.

Несмотря на некоторое оживление инвестиционного процесса в отраслях топливо-энергетического комплекса, связанного прежде всего с установившимися высокими ценами на нефть и газ, основные производственные фонды всех отраслей ТЭК по возрастной структуре, степени износа и техническому состоянию приближаются к критическому уровню. При установившейся высокой прибыльности нефтегазовой отрасли даже в ней складывается острая нехватка инвестиционных ресурсов для поддержания нормального воспроизводственного процесса²¹³.

Для успешной модернизации топливо-энергетического комплекса стоит задача развития инновационных структур. Дешевые энергоносители и высокие мировые цены на них также становятся проблемой для топливо-энергетического комплекса. «Нефтедоллары» в основном идут на покупку зарубежных активов, затем на увеличение добычи и только затем на модернизацию производства и разведку новых месторождений. Правда, в последнее время наметилась тенденция у нефтегазовых компаний модернизировать производство.

Рост инвестиций наблюдается у тех нефтяных и газовых компаний, которые нацелены на долгосрочную производственную деятельность и осуществляют массивные капиталовложения в реальную производственную деятельность (прежде всего в основной капитал).

²¹² Громыко Ю.В. Технологическая состоятельность модернизации. Доклад для Группы стратегического сценария «Промышленная политика» / Ю.В. Громыко, В.Т. Зюков, А.А.Третьяков. М.: Институт опережающих исследований им. Е.Л. Шифферса, 2009. С. 59.

²¹³ Землякова Е.Л. Инвестиционный потенциал в топливо-энергетическом комплексе // Красноярск: ВЕСТНИК-2009, 2009.

Более 30% от всех капиталовложений в нефтегазовую отрасль направляются на нефтепереработку, нефтехимию и другие объекты инфраструктуры, то есть в сектора, получающие продукцию с наибольшей добавленной стоимостью²¹⁴.

Многие крупные западные нефтяные компании, например, Бритиш Петролеум (British Petroleum), Ройал Датч/Шелл Групп (Royal Dutch/Shell Group) начинают вкладывать инвестиции в альтернативные источники энергии – ветровую, водную и солнечную и при этом распродают часть своего нефтяного бизнеса, связанного прежде всего с АЗС. «Грязные» производства продаются более мелким компаниям. Эта тенденция наметилась еще в 80-е годы, когда крупные компании стали переключаться на зарубежные месторождения с низкой себестоимостью²¹⁵.

В то время как лидеры мировой нефтяной промышленности продают свои сети АЗС, российские компании, и прежде всего, Лукойл скупают на западе эти активы. Это обусловлено тем, что по структуре бизнеса и по своему «рыночному возрасту» российские и западные нефтяные компании находятся в разных исторических эпохах. Сегодня 50% доходов российские компании получают от продажи нефти, 40% от нефтепереработки и оптовой продажи нефтепродуктов, 10% от розничных продаж. Созданные в России вертикально-интегрированные компании, владеют месторождениями, нефтеперерабатывающими мощностями и сетями бензостанций²¹⁶.

В то же время созданные на принципах вертикальной интеграции по аналогии с западными нефтяными гигантами российские нефтяные компании все еще не стали полноценными вертикально-интегрированными структурами. Бизнес мировых компаний ориентирован на глубокую переработку нефти. Основные доходы приносит продажа продуктов нефтепереработки (бензинов, реактивного топлива, масел, продуктов нефтехимии). Около 60% доходов компаний Шеврон (Chevron Corporation) и Тексако (Texaco Inc.) создается за счет реализации нефтепродуктов; у Ройал Датч/Шелл Групп (Royal Dutch/Shell Group) доля нефтепродуктов превышает 75%. При таком подходе контроль над всей бизнес-цепочкой «добыча-переработка-сбыт» приносит максимальную отдачу.

В российской практике все обстоит иначе. Выручка ОАО «Роснефть», например, на 56% формируется за счет продаж нефти. Сибнефти – на 51%. В экспортных доходах этих компаний доля нефти превышает 70%. Наиболее близка к мировым стандартам компания Лукойл, получающая за счет продаж продукции нефтепереработки 60% суммарного объема реализации.

В годы благоприятной конъюнктуры российские нефтяные компании любым способом наращивают экспортные поставки сырой нефти, экономя на загрузке и инвестициях в свои нефтеперерабатывающие активы. В результате темпы инвестиций и прироста добычи нефти были в три раза выше, чем в развитие нефтепереработки. Тенденция роста нефтепереработки обуславливается исключительно внешним спросом на мазут, из которого иностранные компании производят более ценное сырье для нефтехимии. На долю мазута приходится около половины российского экспорта нефтепродуктов.

Чрезмерное увлечение российских нефтехолдингов экспортом сырой нефти влечет за собой недоинвестирование мощностей отечественной нефтепереработки. Износ же основных фондов в нефтепереработке (53%) значительно выше, чем нефтедобыче (47%). При таком уровне инвестирования нефтеперерабатывающая промышленность обречена на консервацию сложившегося технологического отставания. Уже сейчас российские нефтяные компании сталкиваются со снижением эффективности бизнеса: их рентабельность падает в среднем на 3 - 4% в год несмотря на благоприятную конъюнктуру мировых нефтяных цен²¹⁷.

ОАО «НК «Роснефть»-Ставрополье» является дочерним предприятием Нефтяной Компании «Роснефть»²¹⁸.

Основная деятельность компании – оптовая и розничная реализация нефтепродуктов. В настоящее время компания осуществляет свою деятельность в основном через собственные нефтебазы: нефтебазу в с. Кочубеевском и нефтегазохранилище х. Вязники. Так же осуществляется реализация нефтепродуктов по договорам хранения в шести районах Ставропольского края. Розничная сеть ОАО «НК «Роснефть»-Ставрополье» на сегодняшний день насчитывает 120 действующих автозаправочных комплексов и автозаправочных станций.

На сегодняшний день объем реализации и находящаяся в распоряжении товаропроводящая сеть позволяют ОАО «НК «Роснефть»-Ставрополье» уверенно держаться в тройке лидеров по реализации нефтепродуктов в Ставропольском крае при объеме реализации в 2013 году более 420 тысяч тонн.

свуют порядка 650 АЗС, 51% которых принадлежит мелким опера

момента количество АЗС в Ставропольском крае является оптимальным.

В таких условиях экстенсивное развитие сети АЗС происходит в основном за счет покупки уже существующих, а интенсивное – за счет модернизации заправок, реализации альтернативных видов топлива (в том числе сжиженного газа), а также развития сопутствующих услуг.

В системе управления эффективностью инвестиций выбор наилучшего варианта размещения капитала представляет собой один из наиболее ответственных этапов. При этом вопросы качества управленческих решений инвестиционного характера приобретают все большую актуальность. От того, насколько объективно и всесторонне проведена оценка инвестиционных проектов, зависят не только сроки возврата вложенного капитала, и объемы дополнительно генерируемых денежных потоков, но и будущее компании.

Принятие инвестиционных решений осложняется следующими факторами:

- множественностью доступных вариантов размещения капитала;
- ограниченностью финансовых ресурсов для инвестирования;
- риском, связанным с принятием того или иного решения по инвестированию.

Инвестиционный проект предполагает планирование во времени трех основных денежных потоков: потока инвестиций, потока операционных расходов и пото-

²¹⁴ Климов А.В. Методы экономической оценки инвестиций в техническое развитие нефтеперерабатывающих предприятий. М.: РГБ, 2010. 175 с.

²¹⁵ Иванов В.В. Национальные инновационные системы в России и ЕС / В.В. Иванов, Н.И. Иванова, Й. Розенбума, Х. Хайсберс. М.: ЦИПРАН РАН, 2010. 280 с.

²¹⁶ Сайт аналитики Форекс // URL: www.forexaw.com

²¹⁷ Грязнова А.Г. Оценка бизнеса / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова. М.: Финансы и статистика, 2009. 342 с.

²¹⁸ Устав ОАО «НК «Роснефть» - Ставрополье» в ред. от 14.05.2002 г.

ка поступлений. Ни поток текущих платежей, ни поток поступлений не могут быть спланированы вполне точно, поскольку нет, и не может быть полной определенности относительно будущего состояния рынка.

Неустранимый риск принятия инвестиционных решений основывается на столь же неустранимой информационной неопределенности. Всегда остается возможность того, что проект, признанный состоятельным, в результате реализации окажется убыточным, поскольку достигнутые в ходе инвестиционного процесса значения параметров отклонились от плановых, или же какие-либо факторы вообще не были учтены. В то же время инвестор обязан прилагать усилия по повышению уровня своей осведомленности и пытаться измерить риски своих инвестиционных решений, как на стадии разработки проекта, так и в ходе его реализации.

При проведении инвестиционной политики все компании оценивают эффективность инвестиционных проектов. Предприятия производят данную оценку собственными силами и привлекая сторонние организации, которые специализируются на оценке и анализе инвестиционных проектов. ОАО «НК «Роснефть» - Ставрополье» проводит данную оценку собственными силами, а так же привлекая специализированное подразделение Группы Компаний ОАО «НК «Роснефть».

Для оценки эффективности инвестиционных проектов используются классические подходы к оценке.

Основным этапом в процессе оценки эффективности инвестиционного проекта является расчет показателей эффективности будущих инвестиций. В инвестиционной деятельности экономическую эффективность определяют путем сравнения результатов, полученных в процессе эксплуатации объектов инвестирования, и совокупных затрат на осуществление инвестиций.

Однако очевидно, что требование безусловной определенности входных данных является упрощением реальности, так как любой инвестиционный проект характеризуется множеством факторов неопределенности. Именно факторы неопределенности определяют риск проекта. Преодоление этих недостатков возможно при использовании теории нечетких множеств, позволяющей сформировать полный спектр сценариев реализации инвестиционного проекта.

В настоящее время топ-менеджмент не могут удовлетворить простые количественные оценки показателей эффективности инвестиционных проектов, то есть бинарные «хорошо – плохо». Особое значение получают оттенки ситуации и экономическая интерпретация этих оттеночных значений. Задача осложняется тем, что существует много показателей, изменяющихся зачастую разнонаправленно.

Благодаря теории нечетких множеств качественные и количественные показатели эффективности инвестиционного проекта могут быть объединены в рамках одной модели, которая дает возможность на основе обобщенного показателя принять окончательное решение об эффективности анализируемого проекта.

Следует отметить, что обобщенный показатель должен быть сформирован на основе наиболее критичных финансовых и управленческих показателей с точки зрения их относимости к эффективности инвестиционного проекта.

Также в компании-инвесторе на уровне локальных нормативных актов должно быть закреплено представление о том, какие уровни данных показателей являются «хорошими» или «плохими» в масштабе отрасли.

Данный метод будет рассмотрен на примере оценки портфеля инвестиционных проектов ОАО «НК «Роснефть» - Ставрополье» и ОАО «Ставропольнефте-

продукт» предлагаемых к включению в консолидированный бизнес-план ОАО «НК «Роснефть» - Ставрополье» на 2012-2015 года.

Значения комплексного показателя эффективности E проектов бизнес-плана ОАО «НК «Роснефть» - Ставрополье» на 2012-2015 года представлены в табл. 1.

Таблица 1 - Значения комплексного показателя эффективности E проектов бизнес-плана ОАО «НК «Роснефть» - Ставрополье» на 2012-2015 года.

Наименование инвестиционного проекта/ Наименование показателей	Значение комплексного показателя эффективности проекта, E	Итоговый рейтинг проекта
АЗС 14	0,81	2,00
АЗС 234	0,63	5,00
АЗС 40	0,57	6,00
АЗС 42	0,81	3,00
АЗС 26	0,82	1,00
АЗС 8	0,46	15,00
АЗС 19	0,52	10,00
АЗС 14	0,50	11,00
АЗС 23	0,53	9,00
АЗС г.Буденновск	0,56	7,00
АЗС г.Кисловодск	0,54	8,00
АЗС г.Нефтекумск	0,66	4,00
АЗС 4	0,49	12,00
АЗС 12	0,47	13,00
АЗС 7	0,46	14,00

Выбор оптимального проекта осуществляется путем ранжирования комплексных показателей эффективности рассматриваемых проектов и предпочтения вариантов с максимальными показателями.

В нашем случае наиболее эффективными можно признать следующие инвестиционные проекты: оснащение АЗС № 26 в ст. Курской оборудованием СУГ, проект строительства магазина на АЗС № 14 г. Буденновск, проект, реализуемый на АЗС № 42, с. Левокумское, а также строительство АЗК и терминала в г. Нефтекумске.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что для компаний нефтегазового сектора инвестирование представляет собой один из наиболее ответственных аспектов текущей деятельности.

В процессе планирования и реализации инвестиционной деятельности особую роль играет предварительный анализ, который проводится на стадии разработки инвестиционных проектов и способствует принятию взвешенных и обоснованных управленческих решений. Главной задачей инвестиционного анализа является расчет экономической эффективности инвестиций, а также оценка степени риска инвестиционных проектов.

Благодаря использованию теории нечетких множеств качественные и количественные показатели эффективности инвестиционного проекта могут быть объединены в рамках одной модели, которая дает возможность на основе обобщенного показателя принять окончательное решение об эффективности анализируемого проекта. Причем обобщенный показатель предлагается формировать на основе наиболее критичных финансовых и управленческих показателей с точки зрения их относимости к эффективности инвестиционного проекта.

В дальнейшем представляется целесообразным интегрировать данную методику в систему управления эффективностью инвестиционных проектов, которая должна быть основана на утвержденных корпоративных стандартах эффективности, регулярном мониторинге достижений и последующей оценке результатов.

Предлагаемая методика, как и прочие, не способна, да и не призвана, заменить труд экспертов, однако

позволяет существенно облегчить работу в условиях выбора из большого числа альтернатив.

При разработке инвестиционного плана ОАО «НК «Роснефть» - Ставрополье» использует не только собственные денежные средства, но и инвестиции головной компании. В ближайшие 5 лет ОАО «НК «Роснефть» планирует инвестировать в Ставропольском крае 6 миллиардов рублей. Приоритетами компании в Ставропольском крае являются проработка и реализация мер в целях стабилизации добычи нефти и удержания ее на полке в объеме 1 миллиона тонн в год. Также компания владеет около 40% розничного рынка топлива в регионе. В целях недопущения перебоев с поставками нефтепродуктов компания разрабатывает программу по созданию Центра резервирования нефтепродуктов на базе ООО «РН-Терминал». Кроме того, реализуется комплекс мер по повышению качества обслуживания на АЗС.

У ОАО «НК «Роснефть» - Ставрополье» существует 3 варианта развития на 2014-2015 года:

1-й вариант (базовый): поддержание действующих АЗС и АЗК в технически исправном состоянии.

2-й вариант: осуществление продаж – консервации малоэффективных АЗС и реконструкции наиболее перспективных с учетом строительства магазинов; не учитывается покупка новых АЗС с последующим строительством и модернизацией, а также строительство новых участков.

3-й вариант: 2-й вариант с покупкой и строительством новых АЗС и участков для последующего строительства с учетом точек сопутствующего бизнеса.

Для ОАО «НК «Роснефть» - Ставрополье» на 2014-2015 гг. самым реальным представляется 2-й вариант, так как покупка земли и строительство новых АЗС очень затратно, по сравнению с реконструкцией уже существующих АЗС и АЗК.

Таким образом, был определен инвестиционный план развития предприятия на 2014-2015 года, то есть продажа малоэффективных АЗС и реконструкция наиболее перспективных.

Для выявления наиболее перспективных АЗК был использован метод экспертных оценок, в качестве экспертов выступил топ-менеджмент ОАО «НК «Роснефть» - Ставрополье», и анкетирование населения города Ставрополя и Ставропольского края. Проанализировав все полученные данные, можно сделать вывод, что предприятию необходимо реконструировать целый ряд АЗК, так как на них используется устаревшее оборудование и старый фирменный стиль компании.

Таким образом, используя перечисленные выше методы Компания рационально инвестирует свободные денежные средства на развитие собственной инфраструктуры, что согласно анализу предыдущих периодов приводит к увеличению чистой прибыли компании и увеличивает капитализацию ее активов.

© Бондаренко К.С.

Риски и перспективы развития рынка энергоэффективных ламп и приборов освещения

Двоеглазов В.В., Репина О.М., Руденко С.А.

(Россия, Йошкар-Ола)

e-mail: DvoeglazovVV@volgatech.net

Традиционно эксперты и ведущие ученые в области экономики считали основным показателем экономического и социального прогресса рост энергопотребления. Но сегодня стало очевидным, что большинство используемых энергоносителей, таких, как нефть и природный газ, в недалеком будущем будут исчерпаны, что

радикальной замены им пока не найдено, и, следовательно, нужно более экономно обращаться с исходными продуктами и стремиться шире использовать неиссякаемые источники энергии.

Одной из современных мировых тенденций, связанных с проблемами энергосбережения, является переход от традиционных технологий к энергосберегающим. В том числе эти тенденции характерны и для сферы электроэнергетики. Одной из важных задач экономии электроэнергии является использование энергосберегающих технологий в промышленном, бытовом и уличном освещении. По мнению российских экспертов наша страна располагает одним из самых больших в мире технических потенциалов энергосбережения и повышения энергетической эффективности, который составляет более 40% уровня потребления энергии. Во многих странах мира, в том числе и в России, вступили в силу законы о постепенном переходе с традиционных видов освещения на энергосберегающие. В соответствии с Федеральным законом от 23.11.2009 г. № 261 - ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» с 01 января 2011 г. был введен запрет на производство и оборот ламп накаливания мощностью 100 Вт и более. Законом предусматривалась также возможность введения поэтапного запрета на лампы накаливания более низкой мощности.

Первый этап реализации этого закона прошел достаточно успешно, а осуществление следующих этапов сопряжено с рядом проблем. Ориентируясь на опыт европейских стран, которые ранее России перешли на энергоэффективные технологии, российское Правительство предприняло ряд мер способствующих переходу к энергосберегающим технологиям, в том числе по инициативе Президента Российской Федерации Д.А. Медведева и Федерального канцлера ФРГ А. Меркель в 2009 г. было создано Российско-Германское энергетическое агентство (RUDEA), в том же году Россия стала членом Международного партнерства по сотрудничеству в области энергоэффективности (PEEC - The International Partnership for Energy Efficiency Cooperation). Были также приняты законодательные и нормативные акты касающиеся вопросов энергосбережения и энергетической эффективности. В частности, в 2010 году Правительством РФ была принята государственная программа «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности на период до 2020 года» (утв. распоряжением Правительства РФ от 27 декабря 2010 г. № 2446-р). Ее основной целью является снижение энергоемкости ВВП Российской Федерации на 13,5%, что будет способствовать повышению конкурентоспособности, финансовой устойчивости, энергетической и экологической безопасности российской экономики, а также обеспечивать рост уровня и качества жизни населения за счет реализации потенциала энергосбережения и повышения энергетической эффективности на основе модернизации, технологического развития и перехода к рациональному и экологически ответственному использованию энергетических ресурсов.

Энергоемкость ВВП России в 2,5 раза выше среднемирового уровня и в 2,5 - 3,5 раза выше, чем в развитых странах. Более 90 процентов мощностей действующих электростанций, 83 процентов жилых зданий, 70% котельных, 70% технологического оборудования электрических сетей и 66 процентов тепловых сетей было построено еще до 1990 г. Около четверти используемых в настоящее время бытовых холодильников было приобретено более 20 лет назад. В промышленности эксплуатируется 15% полностью изношенных основных фондов. Поскольку решение этих проблем требует значительных

финансовых вложений и времени в совокупности с истощением запасов исчерпаемых природных ресурсов (нефть, газ), являющихся основными энергоносителями, то задачи обеспечения и экономии электроэнергии могут быть решены посредством энергосбережения и использования энергоэффективных технологий, например, в электроэнергетике, в производстве электрических ламп и осветительного оборудования, в инновационных технологиях жилищного строительства, организации жилищно-коммунального хозяйства.

Все вышеуказанное изменило ситуацию на российском рынке электрических ламп и приборов освещения²¹⁹. Если в начале двадцатого века преимущественно использовались лампы накаливания, при этом, они были произведены в России, то к настоящему времени большую часть в потреблении составляют энергоэффективные лампы импортного производства. Данная ситуация возникла вследствие недостатка производственных мощностей для обеспечения населения энергоэффективными осветительными приборами, то есть российские предприятия не смогли достаточно оперативно перейти к новым технологиям производства нового для них продукта. Еще одно сопряженной проблемой является недостаточное финансирование инвестиционных проектов тех предприятий, которые модернизировали свое производство в связи с переходом на выпуск энергоэффективных ламп и приборов освещения. При этом, государство декларирует необходимость перехода к энергосбережению, но реальной достаточной финансовой поддержки российские предприятия не получают.

Очевидно, что энергоэффективные лампы (люминесцентная, светодиодные и др.) стоят в десятки, а то и в сотни раз дороже ламп накаливания. Нужно отметить, за последние 2-3 года стоимость таких ламп постепенно снижается, но не теми темпами, которые прогнозировались Минэкономразвития РФ и Минпромторгом РФ. Энергоэффективные лампы и высококачественное оборудование для систем освещения слишком дорого для российских потребителей, что препятствует росту спроса на данную продукцию и, соответственно, тормозит развитие рынка. Спорным также остается вопрос влияния энергоэффективных ламп и приборов освещения на здоровье человека. Вследствие этого, потребитель очень осторожно относится к массовой замене ламп на энергоэффективные.

В настоящее время на данном рынке представлена продукция как российских производителей, так и импортная продукция европейских компаний, а также недорогая китайская. В этих условиях российским предприятиям становится трудно конкурировать с высококачественной европейской продукцией и дешевой низкой качества продукцией китайского производства. Многие российские производители в этой ситуации предпочитают не организовывать новое инновационное производство, а, используя импортные комплектующие, собирать лампы и осветительные приборы на своих предприятиях.

Еще одной значимой проблемой, сдерживающей на развитие рынка, является экологическая проблема. Эта проблема связана с загрязнением окружающей среды при негерметичном сборе, хранении и утилизации отработанных ртутьсодержащих ламп. Постановлением Правительства РФ от 03.09.2010 г. № 681 организация сбора и хранения отработанных ртутьсодержащих ламп возложена на юридических лиц или индивидуальных предпринимателей. У населения отработанные такие лампы при-

нимают пункты приема, организованные при ТСЖ, жилищных кооперативах, управляющих компаниях. Для сбора и накопления таких ламп должны закупаться специальные контейнеры, обеспечивающие герметичность хранения и выделяться отдельные помещения, где эти контейнеры содержатся. Последующий вывоз, переработку и захоронение подобных отходов осуществляют соответствующие организации, с которыми предприятия и компании в обязательном порядке заключают договоры. К сожалению, этот механизм работает недостаточно эффективно ввиду слабого государственного контроля за исполнением вышеуказанного Постановления.

Таким образом, все вышеуказанные проблемы создают серьезные препятствия для развития рынка энергоэффективных ламп и приборов освещения, что в свою очередь проявляется в соответствующих факторах риска.

Для исследования рисков и перспектив развития рынка²²⁰ энергоэффективных ламп и приборов освещения использовалась методика, включающая три основных этапа исследования: определение факторов риска развития рынка, экспертная оценка рисков и разработка перспективных направлений его развития.

На первом этапе были идентифицированы рыночные риски, характерные для рассматриваемой отрасли производства энергоэффективных ламп и приборов освещения. Для выявления рисков были использованы: документированная и электронная информация; пресса и печатные издания; методы использования косвенных признаков; агентурные данные. При этом, на данном этапе была разработана анкета (специализированный опросный лист). По результатам анкетирования и исследования рынка в динамике были выявлены группы и факторы риска его развития. Так к группе систематических рисков были отнесены: риск недостаточного государственного регулирования в сфере энергоосвещения; риск негативного влияния энергосберегающих ламп на здоровье человека; риск реализации на рынке некачественной продукции; риск загрязнения окружающей среды; риск неудовлетворенности потребителей освещением энергосберегающими лампами. К группе рисков несистематических – риск недофинансирования модернизируемого производства; риск удорожания осветительных приборов для потребителей; риск недостатка производственных мощностей для обеспечения населения энергоэффективными лампами и приборами освещения; риск негерметичного сбора и хранения отработанных ртутьсодержащих ламп, экологически неверной утилизации ртутьсодержащих ламп.

На втором этапе исследования рисков анализируемого рынка среди возможных методов оценки риска был выбран метод экспертных оценок²²¹, который реализовывался путем обработки мнений опытных предпринимателей и специалистов. Результаты экспертной оценки приведены в табл.1.

Экспертный опрос был проведен среди сотрудников предприятий оптовой и розничной торговли реализующих энергоэффективные лампы и приборы освещения, а также предприятий, сопряженных с этой сферой.

В каждой группе рисков определялась ее значимость в пределах от 0 до 1 с точки зрения возможного

²¹⁹ Репина О.М., Руденко С.А. Анализ структуры предложения электрических ламп на российском рынке // Инновационные технологии управления и права, 2013. №3 (7). С.14-21.

²²⁰ Руденко С.А., Репина О.М. Маркетинговое исследование российского рынка электрических ламп // Вопросы новой экономики. 2012. № 4 (24). С. 117-127.

²²¹ Репина О.М. Методика и результаты оценки рисков развития рынка энергоэффективных приборов освещения // Итоги научно-исследовательской работы вуза за 2012 год: сборник научных статей под ред. Н.М. Швецова. Йошкар-Ола: МОСИ – ООО «СТРИНГ», 2012. С. 444-449.

ущерба для предприятия данной отрасли при наличии этого вида риска.

Экспертная оценка определялась в баллах (от 1 до 10 - чем выше риск, тем больше величина балла) каждым из принимающих в оценке экспертом.

Таблица 1 - Экспертная оценка рисков развития рынка энергоэффективных приборов освещения

Наименование групп рисков	Наименование факторов рисков	Экспертная оценка риска с учетом значимости	Ранг фактора риска	Тенденция изменения уровня риска (по оценкам экспертов)
Внешние политические риски	Риск недостаточного государственного регулирования в сфере энергоосвещения	4,1	1	↘
	Риск недофинансирования модернизируемого производства	3,3	7	→
Рыночные риски	Риск удорожания осветительных приборов для потребителей	4,5	3	→
	Риск реализации на рынке некачественной продукции	0,38	9	→
	Риск недостатка производственных мощностей для обеспечения населения энергоэффективными осветительными приборами	2,8	6	↘
Экологические риски	Риск загрязнения окружающей среды	3,78	5	→
	Риск негерметичного сбора и хранения отработанных ртутьсодержащих ламп, экологически неверной утилизации ртутьсодержащих ламп	5,25	2	→
Социальные риски	Риск негативного влияния энергосберегающих ламп на здоровье человека	3,88	4	→
	Риск неудовлетворенности потребителей освещением энергосберегающими лампами	1,2	8	↘
Итого в среднем по группам рисков		3,243		→

Средняя оценка риска с учетом значимости определялась как среднеарифметическая, умноженная на зна-

чимость риска. В результате по каждой группе рассчитывалась средняя оценка риска. Величина риска развития рынка, равная 3,243 свидетельствует о среднем уровне риска анализируемого рынка на данном этапе его развития. В перспективе при стабилизации тенденций развития рынка уровень риска может заметно снизиться.

Неизбежность возникновения рисков ситуаций и проявление их последствий требуют разработки и применения на практике соответствующих методов предупреждения и реагирования на них с целью исключения и (или) снижения убытков, ущерба. Способами снижения степени риска являются: информационное обеспечение исследуемых явлений, маркетинговые исследования, финансовое прогнозирование, диверсификация и страхование риска, резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов (самострахование), управление запасами и резервами.

Выбор того или иного способа снижения риска должен базироваться на оценке экономической эффективности мероприятий по следующему алгоритму:

- определение риска, способного оказать наибольшее влияние;
- расчет повышенных затрат с учетом вероятности наступления неблагоприятного события;
- разработка перечня мероприятий, способствующих уменьшению вероятности и опасности рисков события;
- определение затрат на реализацию предложенных мероприятий;
- оценка выделенного резерва на непредвиденные расходы с точки зрения достаточности для осуществления предложенных мероприятий по снижению риска;
- принятие решения о выполнении или отказе от противорисковых мероприятий;
- сопоставление вероятности и последствий рисков событий с затратами на мероприятия по их снижению²²².

На третьем этапе исследования рисков были рассмотрены и определены перспективные направления развития рынка энергоэффективных ламп и осветительных приборов.

Необходимо отметить, что массовое производство и потребление компактных люминесцентных ламп являлось переходным этапом глобального решения стратегической задачи энергосбережения и повышения энергетической эффективности российской экономики. Дальнейшее решение этой задачи связано с развитием светодиодного направления рынка энергоэффективных ламп и приборов освещения, что соответствует мировой практике. Если еще недавно российский светодиодный рынок характеризовался отсутствием стандартизации, непрозрачностью ценовой политики и низким качеством изделий, то сегодня ситуация в корне изменяется. В стране создается современная инфраструктура производства светодиодов, увеличивается число предприятий, занимающихся внедрением светодиодных технологий. В силу причин, ограничивающих применение люминесцентных ламп государство заинтересовано в ускорении перехода к энергосберегающим технологиям посредством массового использования светодиодов. Для этого, на государственном уровне необходимо принять ряд комплексных мер, обеспечивающих развитие массового производства и применения светодиодов, к которым можно отнести: разработать стандарты осветительных установок со све-

²²² Разработка программы управления рисками: Метод. указания к выполнению расчетно-графической работы для студентов специальностей 061100, 061500 / Сост. А.П.Суворова, О.М.Репина. Йошкар-Ола: МарГТУ, 2003. 49 с.

тодиодами (СНиП и СанПиН); разработать механизм поддержки инвестиционных проектов российских предприятий по производству светодиодов; обеспечить подготовку кадров в этой области; организовать пропаганду применения приборов освещения со светодиодами в сферах материального и нематериального производства и в быту и другие.

Согласно исследованиям ООО «ВНИСИ» потенциал экономии электроэнергии в осветительных установках может быть достигнут как минимум 30% за счет расширения производства эффективных источников света и области их применения, увеличения световой отдачи источников света, повышения КПД осветительных приборов, улучшения эксплуатационных свойств осветительных приборов, снижения энергопотребления осветительных приборов, в частности благодаря использованию электронной пускорегулирующей арматуры, совершенствования способов освещения.

Во всем мире, в частности, в странах, которые входят в Международное энергетическое агентство (МЭА), к основным энергосберегающим действиям в области освещения можно отнести: использование компактных люминесцентных ламп (КЛЛ); установка электронных пускорегулирующих устройств (ЭПРА); применение прямых тонких люминесцентных ламп типа T5 (16 мм); широкое использование систем автоматического регулирования освещения в зависимости от внешних факторов; использование комбинированных осветительных приборов, использующих для питания солнечную энергию²²³.

Таким образом, энергосбережение и повышение энергетической эффективности является одним из основных источников будущего экономического роста российской экономики. Несмотря на имеющиеся на рынке энергоэффективных ламп и приборов освещения риски, перспективы его развития на этом этапе достаточно очевидны. Достижение этих перспектив возможно, в том числе, за счет реализации комплексной государственной программы поддержки отечественных товаропроизводителей, создание благоприятных инвестиционных условий развития энергосберегающих технологий, развития инфраструктуры рынка энергоэффективных ламп и приборов освещения. Вследствие этого, часть рисков на рассматриваемом рынке будет снижена, что даст ему возможность достаточно стабильно развиваться и эффективно функционировать.

- © Двоеглазов В.В.
- © Репина О.М.
- © Руденко С.А.

Специфика управления и тенденции развития внешнеэкономической деятельности в аграрной сфере России

*Иванова Н.В. (Россия, Волгоград)
e-mail: inv.74@mail.ru*

Существенной особенностью сельскохозяйственной продукции и потребительских товаров, производимых на экспорт, является представленность продуктами питания, потребность в которых определяется не только экономическими, социальными и историческими, но и физиологическими факторами. Причем эту потребность человек вынужден удовлетворять ежедневно, а производство средств для их производства носит в большинстве случаев сезонный характер и зависит от биологических и физиологических особенностей животных и растений определен-

ных стран. Поэтому, в современных условиях к приоритетным вопросам управления в АПК на международном уровне, следует отнести распределение и продвижение готовой продукции, предполагающие оптимизацию внешнеэкономической деятельности в целях завоевания предпочтительной доли рынка и достижения превосходства над конкурентами.

Являясь своеобразным финишным комплексом производственной деятельности в аграрной сфере, сбыт сельскохозяйственной продукции за рубеж, представляет собой целенаправленный процесс, призванный организовать доведение продовольствия до конечного потребителя, включая: транспортировку, доработку до товарных кондиций, хранение и осуществление маркетинговых коммуникаций.

К субъектам внешнеэкономической деятельности в АПК можно отнести всех участников агропродовольственного рынка, осуществляющих экспортно-импортные операции и объединенных в следующие группы: производители; первичные покупатели; посредники и конечные потребители.

Глобализация экономических процессов позволяет сельскохозяйственным товаропроизводителям России выступать на мировых агропродовольственных рынках, предлагая следующие виды товаров: сельскохозяйственное сырье; продукцию, готовую к употреблению в свежем виде и продовольственные товары, полученные в собственном производстве.

Развитие внешнеэкономической деятельности в аграрной сфере тесно связано с проведением различных маркетинговых мероприятий, что предполагает использование инструментов международного маркетинга для осуществления эффективной производственной, товарной, сбытовой и ценовой политики на глобальном уровне (мировая торговля; международные кредитно-финансовые связи; инвестиционное сотрудничество; научно-технические связи; внешнеэкономическая реклама; международные социально-культурные и информационные услуги).

При этом по территориальному признаку в управлении внешнеэкономической деятельностью в АПК можно выделить *макро-, мезо- и микроэкономический* уровень. Лидирующие позиции в международных экономических отношениях занимают развитые страны «G20» на долю которых приходится 90 % мирового валового национального продукта, 80 % мировой торговли (включая торговлю внутри ЕС) и две трети населения мира, а также страны большой восьмерки – «G8», в которых весомую роль играет Россия, являясь по объемам ВВП – 5-ой экономикой мира, обладающей 1/6 частью суши и 40% мировых природных ресурсов.

Динамично развиваясь в международном экономическом пространстве (Всемирной Торговой организации, Евразийского экономического сообщества и Таможенного Союза) аграрный сектор российской экономики испытывает объективную необходимость повышения эффективности функционирования и применения инновационных форм управления. Поскольку изменения рыночной конъюнктуры мировых агропродовольственных рынков создают для отечественного АПК условия неопределенности и могут провоцировать угрозы его дальнейшего развития. Однако грамотное применение маркетинговых инструментов и использование конкурентных преимуществ позволят многократно увеличить объемы производства и сбыта отечественной сельскохозяйственной продукции, повысить рентабельность продаж и имидж государства на мировой арене.

Основу современных международных экономических отношений составляет мировая торговля, сум-

²²³ URL: <http://www.iea.org-russian/>

марный годовой оборот которой за последние 50 лет вырос более чем в 70 раз, составив в 2012 г. около 20 трлн. долл. В качестве товаров на мировом рынке выступают готовые изделия, сырьевые продукты и услуги²²⁴.

С глубокой древности главными продуктами питания, товарного обмена и торговли были зерновые продукты. В настоящее время наибольшее значение в мировом производстве и сбыте продовольствия играют три зерновые культуры: пшеница, рис и кукуруза. Если в начале XX века Россия была крупнейшим экспортером зерна, лишившись лидерства в «постсоветский» период, то в последние годы мы частично вернули себе утраченные позиции (3 место по пшенице, 5 место по зерновым в целом). По техническим культурам Россия прочно входит в число лидеров, занимая 1-ое место в мире по производству – подсолнечника и сахарной свеклы. По поголовью скота в мире лидируют Бразилия и Индия, по поголовью овец и свиней – Китай, однако в силу приверженности определенным культурным ценностям и религиозным убеждениям, первенство в экспорте продуктов животноводства принадлежит экономически развитым странам - Австралии, ФРГ, Финляндии, США, Франции и др.

Товарная структура мировой торговли продовольствием постепенно меняется, поскольку продовольственная безопасность, наряду с другими глобальными проблемами, оказывает огромное влияние на развитие и само существование человеческой цивилизации. Если на протяжении XX века человечество развивалось в атмосфере противостояния Восток-Запад, т.е. социалистического и капиталистического мира, то в настоящее время это напряжение уступило место противостоянию богатого, сытого, спокойного мира развитых стран Севера и голодного, бедного, жестокого мира развивающихся стран Юга. Не случайно великий философ Жан Жак Руссо говорил, что: «Единственное средство удержать государство в состоянии независимости от кого-либо – это сельское хозяйство. Обладая Вы хоть всеми богатствами мира, но если Вам нечем питаться – Вы зависите от других. Торговля обеспечивает богатство, но сельское хозяйство обеспечивает свободу»²²⁵.

В настоящее время население планеты растет быстрее, чем производство продовольствия. Треть населения мира голодает. 50% населения Африки находится на пороге голода, смертность от недоедания составляет несколько миллионов человек в год. Поэтому решить продовольственную проблему можно лишь путем перевода сельского хозяйства на более высокий уровень интенсивности (увеличение урожайности, повышение продуктивности животноводства, рациональное природопользование, применение энерго- и ресурсосберегающих технологий) и оптимизации распределения продуктов питания (совершенствование структуры мировой торговли, преодоление бедности в развивающихся странах и рост покупательной способности, повышение качества продуктов питания, развитие маркетинговой кооперации и торгового сотрудничества между странами). В этом отношении Россия обладает огромным потенциалом.

Главной идеей осуществляемых интеграционных процессов в АПК России на перспективу является выработка универсальных правил международной торговли, которые в конечном итоге должны привести к увеличению производства продукции сельского хозяйства и

продовольствия, росту товарооборота между странами и оздоровлению отечественной экономики в целом. В этих обстоятельствах весьма важно создать необходимые условия для перевода агропромышленного комплекса России на новую технологическую основу, повышения его конкурентоспособности, инновационного развития на основе углубления знаний в области международного маркетинга.

В соответствии с ратифицированным в 2012 г. Соглашением по сельскому хозяйству необходимое снижение «искажающих» торговлю форм поддержки аграрного сектора России предполагает обеспечение на всех уровнях управления экономических интересов отечественных товаропроизводителей посредством *прямого* (законотворчество, совершенствование системы органов управления и их полномочий, финансовые меры поддержки и т.д.) и *косвенного* (фискальная, финансовая, денежно-кредитная, налоговая политика и т.д.) регулирования²²⁶.

В течение последних лет в России активно реализовывались соответствующие Госпрограммы, в частности, Приоритетный национальный проект «Развитие АПК», плавно перешедший в Государственные программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 гг. и 2013-2020 гг., которые уже дали положительные результаты. За 2007-2012 гг. в АПК были привлечены частные инвестиции свыше 1 трлн. руб., совокупный объем государственной поддержки составил свыше 563 млрд. рублей, в 2012 году рост аграрного производства превысил 22%, положительная динамика развития сложилась в растениеводстве и животноводстве, отрасль вышла на устойчивый рост валовых сборов зерна. Россия стала активно позиционировать себя на мировых рынках, успешно продвигая отечественную сельскохозяйственную продукцию.

По данным Федеральной таможенной службы, в 2012 году в Российскую Федерацию было ввезено продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья на 40202,5 млн. долл. США, или на 5,4% меньше, чем в 2011 г. В товарной структуре импорта доля продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья уменьшилась по сравнению с 2011 г. на 2,1 процентных пункта и составила 12,8 %. По сравнению с предыдущим годом возросли физические объемы импортных закупок мяса птицы (на 7,0%), рыбы (на 4,5%), зерновых культур (на 24,6%), но сократился ввоз мяса свежего и мороженого (на 2,1%), изделий и консервов из мяса (на 16,1%), молока и сливок сгущенных (на 18,8%), масла сливочного (на 15,1%), цитрусовых (на 5,6%), чая (на 4,1%), масла подсолнечного (в 5,4 раза), сахара-сырца (в 4,5 раза), сахара белого (в 4,0 раза). По некоторым позициям произошел рост средних контрактных цен²²⁷.

На фоне снижения импортных поставок, в 2012 г. РФ установлен своеобразный рекорд по экспорту продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья, составивший 16,6 млрд. долл. США, что на 38,7% больше, чем в 2011 г. Но, не смотря на то, что агропромышленному комплексу оказывается пристальное

²²⁴ Материалы Федеральной службы государственной статистики // Официальный портал Федеральной службы государственной статистики // URL: <http://www.gks.ru>

²²⁵ Джинджолия А.Ф. Международный маркетинг / А.Ф.

Джинджолия, А.В. Евстратов. Волгоград: ИУНЛ ВолгГТУ, 2011. 76 с.

²²⁶ Иванова Н.В. Адаптация управления маркетингом АПК Волгоградской области к условиям членства России в ВТО / Н.В. Иванова, А.Н. Цепляев, Е.Ф. Абрамова // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2013. №3. С.32-37.

²²⁷ Материалы Департамента торговых переговоров Министерства экономического развития Российской Федерации // Интернет-портал Минэкономразвития РФ // URL: http://www.economy.gov.ru/minec/about/structure/deptorg/doc20120822_03

внимание на самом высоком уровне, остается еще много нерешенных проблем, снижающих адаптационные возможности отечественных производителей на рынках ВТО: несовершенство существующего ценообразования, слабо развитая инфраструктура агропродовольственного рынка, низкий уровень консалтинговой и маркетинговой поддержки отечественных товаропроизводителей. Имея 143-миллионное население (9 место в мире), обладая значительными энергетическими и природными ресурсами при низкой стоимости рабочей силы, Россия представляет собой огромный рынок товаров, услуг и капиталов. Однако степень реализации этого потенциала во внешнеэкономической сфере весьма скромна. Доля России в мировом экспорте продовольствия в 2012 г. составила только 2,7%.

Но, если роль России в мировой торговле невелика, то для нее самой значение внешнеэкономической сферы весьма существенно. Величина экспортной квоты России, рассчитанная на базе паритета покупательной способности рубля к доллару, составляет около 10%, делясь между дальним и ближним зарубежьем в соотношении примерно 5:1. Внешняя торговля остается важным источником поступления инвестиционных товаров, а также играет большую роль в снабжении населения России продовольствием и различными товарами потребительского назначения.

Объем внешней торговли России в 2012 г. составил 900,6 млрд. долл. США при положительном сальдо в размере 184,4 млрд. долл. Объем экспорта – 542,5 млрд. долл. США, импорта – 358,1 млрд. долл. США, соответственно 9-е и 16-е место в мире (табл. 1).

Таблица 1 - Крупнейшие мировые экспортеры и импортеры 2012 года

№	Экспорт	Импорт
1	США	США
2	Германия	Германия
3	Япония	Великобритания
4	Франция	Япония
5	Великобритания	Франция
6	Италия	Италия
7	Китай	Канада
8	Нидерланды	Китай
9	Россия	Нидерланды
10	Республика Корея	Бельгия

Основными статьями экспорта являются сырьевые товары – нефть и нефтепродукты, природный газ, металлы, древесина, химикаты, а также гражданская и военная промышленная продукция. Импортируются, главным образом, высокотехнологичные товары – техника, транспортные средства, фармацевтическая продукция, оптические и медицинские инструменты, железо, сталь. В товарной структуре российского экспорта 2012 года доля продовольственных товаров и сельскохозяйственно-го сырья составила всего – 2,8%, а импорта – 12,8%.

В 2012 году в общем объеме экспорта России на страны дальнего зарубежья наибольшие объемы пришлось на долю Нидерландов – 14,6%, Китая – 6,8%, Германии – 6,8%, Италии – 6,2%, Турции – 5,2%, Польши – 3,8%, Японии – 3,0%, Соединенного Королевства (Великобритании) – 2,9%, Республики Корея – 2,6%, США – 2,5%, Финляндии – 2,3%, Швейцарии – 2,1% и Франции – 2,0%.

В импорте преобладали поставки из Китая – 16,4%, Германии – 12,1%, Японии – 5,0%, США – 4,8%, Франции – 4,4%, Италии – 4,2%, Республики Корея – 3,5%, Соединенного Королевства (Великобритании) – 2,6%, Польши – 2,4%, Турции – 2,2%, Нидерландов – 1,9% и Финляндии – 1,6%.

Объем прямых иностранных инвестиций в российской экономике на конец 2012 г. составлял около 596,2 млрд. долл. США (13 место в мире). Российскими инвесторами за рубежом было размещено более 487 млрд. долл. США (14 место в мире). Поэтому, дальнейшие перспективы развития внешнеэкономической деятельности России в значительной степени зависят от реализации конкурентных преимуществ ее агропромышленного комплекса. К ним помимо сырьевых ресурсов относятся: достаточно высокий уровень качества продукции и наличие экспортоориентированных отраслей АПК.

Однако использование этих преимуществ сдерживается рядом причин. Сделав сельского товаропроизводителя свободным предпринимателем, государство не смогло реально создать для него необходимую инфраструктуру и свободную конкуренцию в системе товародвижения, по существу утратив контроль над ее элементами. В результате с одной стороны, сельхозтоваропроизводители самостоятельно выбирают потребителя, расширяют круг своих постоянных клиентов, прибегают к услугам множества частных посредников, самостоятельно вывозят продукцию в другие страны и регионы, то есть начинают торговать цивилизованно. С другой стороны, чрезмерная диверсификация каналов дистрибуции привела к тому, что сельскохозяйственное сырье и продукция не находят сбыта на своих географических рынках, сельские товаропроизводители готовы продать ее любому покупателю и зачастую на очень невыгодных для себя условиях.

Безусловно, членство России во Всемирной Торговой организации, регулирующей 96% мировой торговли – это неизбежный и прогрессивный шаг по созданию емкого внутреннего продовольственного рынка и повышения конкурентоспособности аграрного сектора, подразумевающий в качестве неотъемлемого условия создание общероссийской системы перестраховки рисков, позволяющей спокойно работать и сохранять бизнес, несмотря на колебания рыночной конъюнктуры и необратимость техногенного и климатического воздействия²²⁸. Но, на государственном уровне должно уделяться гораздо большее и пристальное внимание мерам «зеленой» корзины ВТО – развитию и регулированию внешнеэкономической деятельности, научным исследованиям, подготовке кадров, ветеринарным и фитосанитарным мероприятиям, созданию инновационного механизма защиты отечественных товаропроизводителей на продовольственных рынках.

В этой связи, основными направлениями развития внешнеэкономической и маркетинговой деятельности в АПК России на ближайшую перспективу должны стать мероприятия по расширению мер «зеленой корзины»: 1) развитие инфраструктуры внутреннего агропродовольственного рынка; 2) проведение научных исследований, внедрение инноваций, передового опыта в АПК; 3) развитие прогрессивных форм и методов управления качеством продукции; 4) подготовка и переподготовка кадров агробизнеса; 5) помощь сельхозтоваропроизводителям в адаптации к условиям ВТО; 6) поддержка и защита внутреннего агропродовольственного рынка; 7) брендинг отечественных торговых марок; 8) обеспечение и поддержание продовольственной безопасности на должном уровне.

²²⁸ Иванова Н.В. Маркетинговые аспекты управления инновационным развитием АПК России в условиях // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2013. №4. С.118-120.

Инновационное развитие внешнеэкономической деятельности в АПК РФ должно быть направлено на создание надлежащих правовых, социальных, организационно-экономических и экологических условий для выпуска товаров определенного объема, ассортимента, качества и быстрого доведения их до потребителей. К числу таких условий в аграрной сфере можно отнести необходимость совершенствования элементов международного маркетинга: разработку сбытовых стратегий (охвата рынка, сегментирования, позиционирования) и комплекса решений по поводу формирования ассортимента выпускаемой продукции, ценообразования, формирования спроса, стимулирования сбыта, маркетинговых коммуникаций, логистики и прочих аспектов маркетинговой деятельности.

Таким образом, происходящее в условиях глобализации экономики и ужесточения конкуренции на аграрных рынках смещение акцентов управления АПК в сторону усиления международной составляющей агробизнеса в обозримой перспективе будет способствовать обеспечению продовольственной независимости и безопасности России.

© Иванова Н.В.

Стандарты менеджмента в государственном регулировании инвестиций для молокопродуктового подкомплекса Украины

Слатвинская Л.А. (Украина, Умань)

e-mail: lesyagolovchik79@mail.ru

А. Маршалл указывал, что «сегодня недоедание вряд ли служит непосредственной причиной смерти, но оно часто является причиной общего ослабления организма, которое лишает его способности сопротивления болезням, и является главной причиной низкой производительности труда»²²⁹. В статье 25 п. 1 Общей декларации прав человека (ООН, 1948 г.) говорится, что каждый человек имеет право на такой жизненный уровень, включая пищу, который является необходимым для поддержания здоровья и благосостояния его самого и его семьи. Устав Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (ФАО) ориентирует страны на повышение уровня питания населения, продуктивности производства и распределения продовольствия. Украина в своей Конституции признала здоровье человека высшей социальной ценностью (ст. 3), и что право всех на достаточный жизненный уровень для себя и своей семьи, в т. ч. на достаточное питание (ст. 48).

Ф. Энгельс подчеркивал, что жизнь – это способ существования белковых тел²³⁰. Р. Штайнер²³¹ и Р. Хаушка²³² указывали на важную роль молока в белковом питании человека. С.К. Петровский²³³ считает, что молоко относится к незаменимым продуктам питания человека во все периоды его жизни: их отличие от всех прочих продуктов питания в том, что в его составе представлены все необходимые для организма человека пищевые и биологически активные вещества в состоянии сбалан-

сированности – оно является универсальным продуктом, обеспечивающим нормальный рост и развитие организма. Исходя из этих представлений и возникает потребность в современной модернизации национального молокопродуктового подкомплекса Украины с его дифференциацией на сельское хозяйство, перерабатывающие и инфраструктурные отрасли. При этом Закон Украины «О молоке и молочной продукции» (№ 1870, 2004 г.) ориентирует всех участников отношений в молокопродуктовом подкомплексе на соблюдение международных стандартов безопасности и гигиены всей его продукции, а Государственная целевая программа развития украинского села на период до 2015 года (утверждена постановлением Кабинета Министров Украины № 1158, 2007 г.) – на увеличение производства молока в 1,4 раза за программный период при внедрении национальных стандартов на молочную продукцию в соответствии с высокими международными стандартами.

Молокопродуктовый подкомплекс занимает важное место в сельском хозяйстве, т. е. в отрасли, которой, указывает Дж. Бернал, цивилизация обязана своим выживанием перед лицом стихийных бедствий и человеческого варварства²³⁴. Но цивилизационная роль сельского хозяйства обусловлена еще и тем, что, как утверждает Платон, само государство создали именно наши потребности, где первая и самая большая потребность – добыча пищи для существования и жизни²³⁵. Принятый еще в 1990 г. Закон Украины «О приоритетности социального развития села и агропромышленного комплекса в народном хозяйстве» (№ 400) признал исключительную значимость и незаменимость производимой продукции сельского хозяйства в жизнедеятельности человека и общества. В дальнейшем данная значимость продукции сельского хозяйства была трансформирована в приоритетность продовольственной безопасности как элемента безопасности экономической в составе национальной безопасности, что было закреплено Законом Украины «Об основах национальной безопасности Украины» (№ 964, 2003 г.), Стратегией национальной безопасности Украины (Указ Президента Украины № 105, 2007 г.). На законодательном уровне общая приоритетность аграрного сектора экономики (куда включены сельское и рыбное хозяйство, пищевая промышленность и переработка сельскохозяйственных продуктов) была установлена Законами Украины «Об основах государственной аграрной политики на период до 2015 года» (№ 2982, 2005 г.) и «Об основах внутренней и внешней политики» (№ 2411, 2010 г.). В Законе № 2982 был выделен приоритет реформирования системы органов государственной власти, которые осуществляют государственное регулирование отрасли. В развитие данных установок, Государственная целевая программа развития украинского села на период до 2015 года ориентирует указанный процесс совершенствования системы управления аграрным сектором на соответствие ее международным стандартам менеджмента.

Следует особо выделить инвестиционный фактор развития молокопродуктового подкомплекса в общей системе инвестирования аграрного сектора. Еще в Законе Украины № 400 говорилось о приоритетности изменения государственной инвестиционной политики (инвестирование первоочередного создания материально-технической базы по производству средств механизации, химизации, перерабатывающей промышленности, строительной индустрии, для агропромышленного комплекса).

²²⁹ Маршалл А. Принципы экономической науки. Т.1. / пер. с англ. М.: «Прогресс», 1993. С. 271.

²³⁰ Энгельс Ф. Анти-Дюринг / К.Маркс и Ф.Энгельс. Изд.2-е, т.20. М.: Госполитиздат, 1961. С. 82.

²³¹ Штайнер Р. Природные основы питания / пер. с нем. Калуга: «Духовное познание», 2003. С. 22, 23.

²³² Хаушка Р. Учение о питании / пер. с нем. Калуга: «Духовное познание», 2004. С. 31.

²³³ Петровский К.С. Гигиена питания: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Медицина, 1975. С. 128-129.

²³⁴ Бернал Дж. Возникновение жизни / пер. с англ. М.: Мир, 1969. С. 222.

²³⁵ Платон. Государство // Платон. Соч. в 3-х томах: пер. с древнегреч. Т. 3. Ч.1. М.: Мысль, 1971. С. 145.

Закон Украины “Об инвестиционной деятельности” (№ 1560, 1991 г.) в ст. 11 говорит о создании льготных условий инвесторам, которые осуществляют инвестиционную деятельность в наиболее важных для удовлетворения общественных потребностей направлениях, в т. ч. в агропромышленном комплексе. Государственная целевая программа развития украинского села на период до 2015 года предполагает удвоить масштаб инвестирования аграрного сектора, в т. ч. за счет привлечения иностранных инвестиций для обеспечения внедрения современных технологий и менеджмента. Особое место вопросам инвестирования аграрного сектора уделено в Законах Украины “Об основах национальной безопасности Украины” и “Об основах внутренней и внешней политики” (при выделении как инновационной составляющей инвестиций, так и правил соблюдения устойчивого развития, т. е. гармонизации социальных, экологических и экономических факторов).

Отметим и тот факт, что в соответствии со ст. 10 Закона Украины “О молоке и молочной продукции” контроль за безопасностью и качеством молока, молочного сырья и молочных продуктов осуществляется субъектами хозяйствования в соответствии с законом путем соблюдения условий производства, сохранения и реализации указанных видов продуктов, а в соответствии со ст. 11 Закона – все субъекты хозяйствования, осуществляющие производство молока, молочного сырья и молочных продуктов, подлежат аттестации на их соответствие действующим обязательным требованиям нормативно-правовых актов (в т. ч. технических регламентов, стандартов). Требования и порядок проведения указанной аттестации и порядок оценки качества молочной продукции устанавливает Министерство аграрной политики Украины (ст. 7.188-7.189).

В учебнике по менеджменту М. Мескона и его соавторов²³⁶ большое внимание уделено системному рассмотрению аспектов качества и стандартов в организации управления. Э. Деминг также утверждал, что качество всегда будет основной проблемой²³⁷. А в части стандартизации производства и менеджмента он указывает, что именно стандартизация способствует выработке общего языка, понятного для всех заинтересованных участников, и предусматривает большую открытость для обсуждения, чем процесс “консультаций” при разработке правительственных постановлений, где общее число участвующих строго ограничено (как правило, заинтересованные стороны чувствуют себя гораздо непринужденнее, участвуя в работе технических комитетов органов по стандартизации, чем заседаая в консультативных советах государственных министерств); в силу указанных обстоятельств, стандартизация, во-первых, создает возможность ограничивать пределы распространения постановлений теми сферами деятельности, где принуждение действительно важно, т. е. позволяет сократить расходы на разработку постановлений и освободить государственные учреждения от множества формальных функций, во-вторых, она создает возможность для предприятий и индивидов получать ряд льгот в силу того, что они подвергаются менее жестким ограничениям и обладают большей свободой (стимул, который приведет к распространению стандартизации там, где ранее обязательные постановления заполняли брешь, вызванные отсутствием добровольных стандартов; многие отрасли уже проверили на это на себе, но в сельском хозяйстве еще домини-

рующую роль играют правительственные постановления)²³⁸.

Ст. 12 Хозяйственного кодекса Украины содержит в основных средствах регулирующего влияния государства на деятельность субъектов хозяйствования стандартизацию, применение норм (лимитов) и предоставление инвестиционных льгот. В 2009 г. Кабинетом Министров Украины рассматривался проект постановления “Об утверждении Технического регламента Производство сырого молока и управление качеством и безопасностью”, но до настоящего времени этот проект так и не был доведен до принятия. Одной из причин такого положения вещей является общее отставание в модернизации национальной системы стандартов. Закон Украины “О стандартизации” (№ 2408) был принят в 2001 г. и тогда же была введена как государственный стандарт Украины (ГСТУ) серия стандартов ISO 9000 “Система управления качеством”. В 2006 г. как ГСТУ был введен стандарт ISO-П IWA 4: 2006 “Системы управления качеством: Рекомендации по применению ISO 9001 в субъектах местного самоуправления”. Для активизации процесса стандартизации Кабинет Министров Украины в 2006 г. принял Программу внедрения системы управления качеством в органах исполнительной власти (постановление № 614). Однако данная Программа не была реализована, если исходить из Концепции совершенствования государственного регулирования хозяйственной деятельности (утвержденной Указом Президента Украины № 816, 2007 г.), где говорится о системном характере процесса накопления проблем в сфере формирования и реализации регуляторной политики, а также о крайне сложной и неэффективной системе технического регулирования, вследствие чего уровень гармонизации стандартов Украины с международными все еще чрезвычайно низок и тормозит ее интеграцию в мировое экономическое пространство.

Стандарты серии ISO 14000 “Системы управления окружающей средой” с 1997 г. имеют в Украине статус ГСТУ. По своему содержанию стандарты ГСТУ ISO 9000 и ГСТУ ISO 14000 координированы со стандартом ГСТУ ISO 22000: 2007 “Системы управления безопасностью пищевых продуктов. Требования ко всем организациям пищевой цепи”, который объединяет принципы системы Анализа Опасных Причин и Критических Точек Управления (Hazard Analysis and Critical Control Point, HACCP) и шаги по их применению, разработанные Комиссией Codex Alimentarius. Но применению указанных систем препятствует то, что в производстве молока в сельском хозяйстве доминируют домохозяйства (личные сельские хозяйства), которые в силу малых объемов товарной продукции не имеют практической возможности применять высокие стандарты производства и пройти аттестацию на их соответствие действующим обязательным нормативным требованиям.

Как известно, аграрный сектор по своей природе – это сфера высокого риска в силу влияния природных факторов, которое может также усиливаться и человеческим фактором. На важность учета рисков в экономике указывали А. Смит (предприниматель рискует своим капиталом)²³⁹, К. Маркс (производство не может не учитывать риски, т. к. множество распыленных потребителей и обслуживающая их масса производителей, работающих на собственный страх и риск, концентрируются

²³⁶ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М.: Дело, 1998. С. 45, 70, 72, 90.

²³⁷ Деминг У.Эдвард. Новая экономика / пер. с англ. М.: Экономика, 2008. С. 14.

²³⁸ Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 266-267.

²³⁹ Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / пер. с англ. М.: ЭКСМО, 2007. С. 104.

в одно больше целое, образуют рынок)²⁴⁰, Й. Шумпетер (имеется два вида рисков: риск, связанный с возможным техническим провалом производства, в т. ч. и угроза потери благ, порождаемых стихийными бедствиями, и риск, связанный с отсутствием коммерческого успеха, где оба эти риска учитываются и влияют на хозяйственные планы)²⁴¹.

В современной рыночной экономике, указывал Дж. Гэлбрейт, с увеличением периода процесса производства и потребности в капитале для любой фирмы становится все более рискованным самой полагаться на неконтролируемые колебания спроса: чем сложнее становится технология производства, тем больше риск; именно это объясняет тот феномен, что потребности развития техники, а не идеология или политические интриги заставляют фирму искать помощи и защиты у государства²⁴². А т. к. сельское хозяйство, по мнению Н. Лумана, работает на выживание и очень негативно относится к рискам в силу угроз голода и невозможности продолжать производство, то аграрные риски должны получать поправку на "порог катастрофы"²⁴³.

Приведенные в докладе материалы позволяют сделать следующие обобщающие выводы и рекомендации:

1) молокопродуктовый подкомплекс играет важную роль в обеспечении продовольственной безопасности Украины, что актуализирует государственное регулирование его развития, в т. ч. на основе определенных инвестиционных льгот;

2) эффективность государственного регулирования инвестиционных процессов в молокопродуктовом подкомплексе во многом обусловлена совершенством инвестиционного менеджмента на уровне непосредственного производства молока;

3) современный менеджмент предполагает высокий уровень стандартизации процессов производства и управления;

4) существенное повышение уровня развития инвестиционного менеджмента в предприятиях молокопродуктового подкомплекса и соответствующего государственного регулирования аграрных инвестиций в Украине требует согласования в цепи "государство ... предприятие" реализации управленческого потенциала, заложенного в системе международных стандартов менеджмента ISO 9000, ISO 14000, ISO 22000, ориентированной на требования риск-менеджмента (ISO 31000).

© Слатвинская Л.А.

История развития предприятий молочной отрасли Украины

Якимчук Т.В. (Украина, Киев)

e-mail: tanyayakymchuk@mail.ru

Фраза английского писателя и публициста Джорджа Оруэлла (1903-1950 гг.) «Кто владеет прошлым, тому принадлежит будущее» известна в той или иной интерпретации многим. Все понимают и осознают, что знание событий прошлого позволяет избежать ранее допущенных ошибок в будущем, способствует более эффективному принятию решений. Это касается как процесса развития всего человечества и отдельного народа в

целом, так в частности и развития предприятий промышленности как вида деятельности человека. Понимание того, какой путь прошли предприятия разных отраслей промышленности, с какими трудностями они сталкивались ранее, какими способами преодолевали преграды на пути своего развития, каких при этом результатов достигали, помогает современным руководителям, ученым, специалистам видеть причинно-следственные связи, прогнозировать условия деятельности, строить стратегии, устранять влияние негативных факторов внешней среды функционирования промышленных предприятий.

В связи с необходимостью обеспечения молокоперерабатывающих предприятий Украины научно обоснованными методами хозяйствования для решения ряда современных практических проблем, с учетом ошибок и успехов прошлого, была выбрана тема данной работы. Цель этой научной статьи – исследовать и охарактеризовать изменения в условиях функционирования и развития предприятий молочной отрасли пищевой промышленности Украины, выделить основные цели и проблемы, с которыми приходилось сталкиваться руководителям в разные периоды времени для удовлетворения потребностей населения в молочных продуктах и для достижения запланированного результата деятельности предприятий. Полученные в данной статье результаты могут быть учтены в наших дальнейших научных исследованиях. Для достижения поставленных целей статьи были использованы научные работы^{244,245,246}, в которых изложены особенности деятельности предприятий молочной промышленности до времен независимой Украины, работы^{247,248,249}, где исследованы особенности деятельности предприятий по производству молока и молочных продуктов Украины, и статистическая информация²⁵⁰. Используемые источники позволили охарактеризовать историю развития предприятий молочной отрасли Украины следующим образом.

Молочная промышленность зародилась во второй половине девятнадцатого века в Российской империи, в состав которой в то время входили украинские земли. Изначально предприятия молочной промышленности были преимущественно маленькими с небольшим объемом переработки молока. Молочные заводы (до XX века они, как правило, представляли собой крестьянские избы, оборудованные для выработки масла) принадлежали купцам, которые использовали труд бедных селян и, преследуя главную цель – получение прибыли, не были заинтересованы в развитии молочной промышленности. Поэтому, для молочной отрасли в тот период были характерны низкие темпы развития по сравнению с разви-

²⁴⁴ Белінська Н.С. Економічна ефективність роботи підприємств молочної промисловості України. Монографія. Вінниця: УНІВЕР-СУМ-Вінниця, 2003. 200 с.

²⁴⁵ Пастернак Н. Молочна галузь в радянські часи: і інтенсивна, і збиткова... // Молочна промисловість: науково-виробничі видання. 2009. №1(50). С. 28-31.

²⁴⁶ Шубин М.Е. Развитие Вологодского маслоделия в XIX и первой трети XX веков // Вопросы аграрной истории: Материалы науч. конф. по истории сельского хозяйства и крестьянства Европейского Севера СССР, г. Вологда, 15-17 июня 1967 г. Вологда, 1968. С. 238-245.

²⁴⁷ Економіка виробництва молока і молочної продукції в Україні: монографія / За ред. П.Т. Саблука і В.І. Бойка. К.: ННЦ ІАЕ, 2005. 340 с.

²⁴⁸ Ільчук М.М. Виробництво молока та ринок молокопродуктів. К.: Аграрна наука, 2001. 217 с.

²⁴⁹ Скопенко Н.С. Сучасні тенденції розвитку молочної галузі України // Вісник ЖДТУ. 2011. №2 (56). С. 110-114.

²⁵⁰ Статистическая информация об основных показателях социально-экономического, демографического развития Украины // URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

²⁴⁰ Маркс К. Капитал. Том 1. / К.Маркс и Ф.Энгельс. Соч., изд-2-е, т.23. – М.: Госполитиздат, 1960. – С. 378, 757-758.

²⁴¹ Шумпетер Й. А. Теория экономического развития / пер. с англ. М.: Прогресс, 1982. С. 96.

²⁴² Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество / пер. с англ. М.: ООО «Издательство АСТ», 2004. С. 20, 41, 46.

²⁴³ Луман Н. Понятие риска / THESIS. 1994. Вып. 5. С. 136, 155.

тыми капиталистическими странами и незначительный ассортимент продукции (больше 97% молока перерабатывалось на масло). В Украине в те времена, несмотря на благоприятные природно-климатические условия, практически не было промышленного производства молочных продуктов. Так, в 1913 году в Украине производили всего лишь 2,3% масла от общей выработки Российской империи. Цельномолочная продукция вырабатывалась только одним, уже не существующим Одесским городским молочным заводом (1915 г.), мощность которого составляла 10 т переработки молока в сутки.

После Первой мировой войны количество действующих заводов уменьшилось, а состояние функционирующих было удручающее. В 1918 г. все частные заводы были переданы молочной, а в дальнейшем молочнотоварной, кооперации, которая при поддержке советской власти в 1927 г. вытеснила полностью частника со сферы заготовок и переработки молока. Развитие молочной промышленности началось в первые годы существования СССР (1922-1991). С началом широкого внедрения в хозяйствование электрической энергии и при наличии значительного ресурсного потенциала, возможности увеличить количество переданного на переработку сырья-молока, была поставлена задача – развитие молочной индустрии с целью более полного удовлетворения населения страны в продуктах питания. Выполняя поставленное задание, уже в 1925 году был сдан в эксплуатацию первый механизированный завод в городе Мелитополь, Запорожская область. На протяжении следующих пяти лет было построено еще 55 паромеханизированных заводов.

В 1930-1931 гг. молочные предприятия, которые входили в молочные кооперации, перешли в непосредственное ведение государства. Процессы перехода к государственной власти сопровождались реконструкцией, укрупнением и техническим переоснащением заводов. На протяжении следующих десяти лет, с 1931 по 1940 года, были построены городские молочные заводы в крупных городах Украины, среди которых Киев, Харьков, Донецк, Днепрпетровск, Луганск. Заводы не уступали европейским производителям молочной продукции того времени по своему техническому состоянию. К началу Второй мировой войны молочная промышленность была достаточно хорошо развита.

Результаты военных действий имели негативные последствия как в целом для экономики страны, так в частности и для предприятий молочной промышленности, возобновление которых началось в 1944 году. Уже в 1948 году удалось достичь довоенного уровня развития предприятий, уровня 1940 г. В 50-60-х годах с интенсивным развитием сельского хозяйства происходило и увеличение объема молока, поступающего на переработку. В тот период увеличилась доля других, отличных от масла, молочных продуктов. Расширение ассортимента предприятий позволило лучше обеспечить население страны необходимыми полезными веществами, содержащимися в молочных продуктах. За счет ценовой политики население было обеспечено, хоть и не в полной мере, широким ассортиментом молочных продуктов по доступным ценам. Стоит отметить, что для товаропроизводителей в советские времена производство масла и молочной продукции в целом было нерентабельным. Выгоднее было продавать сырое молоко, нежели продукты его переработки. Но поскольку государственная политика была направлена на поддержку молокоперерабатывающих предприятий путем выдачи огромных дотаций, что позволяло им работать безубыточно и показывать в отчетах рентабельность своей деятельности, предприятия продолжали вести хозяйственную деятельность.

Конец 60-х - начало 70-х годов ученые называют пиком развития предприятий молочной промышленности Украины. Снижению себестоимости продукции в этот период способствовали укрупнение производств, а также производство сухих заменителей цельного молока. С целью расширения производственных мощностей с 1959 по 1970 годы в украинских городах было построено 49 городских молочных заводов (в Киеве, Донецке, Львове, Одессе, Чернигове, Черкассах, Херсоне, Кривом Роге, Севастополе, Виннице и в других городах), которые производили цельномолочную продукцию. Также были созданы в этот период 18 заводов сухого молока и масла, 22 завода по производству сыра. Во второй половине 60-х годов были вложены значительные инвестиции и в механизацию предприятий по промышленной переработке молока. Соответственно увеличивались и объемы производства. Так, согласно статистическим данным с 1960 по 1990 год наблюдалось постепенное увеличение производства продукции с цельного молока. В пересчете на молоко за этот период производство увеличилось с 1467 тыс. тон до 6432 тыс. тон. Заводы производили качественную натуральную молочную продукцию с минимальными сроками хранения, которая славилась своими вкусовыми характеристиками, проходила строгий контроль качества на соответствие установленным нормам.

С 1970 по 1990 год капиталовложения значительно сократились, поэтому в начале 90-х годов предприятия молочной отрасли оказались на грани банкротства. Несмотря на это, согласно научной работе, где представлена статистическая информация того периода, предприятия продолжали исполнять основную задачу – обеспечивали продовольственную безопасность государства, а население страны необходимыми для качественного питания молочными продуктами, потребление которых продолжало в эти годы расти. Так, если в 1981-1985 гг. население Украины употребляло 330,6 кг/чел. молочной продукции, то в 1990 году потребление увеличилось до 373,3 кг на душу населения.

Распад в 1991 году Советского Союза и переход к рыночным отношениям негативно отразились на развитии молокоперерабатывающих предприятиях и на предприятиях молочного скотоводства. С этого периода условия функционирования предприятий кардинально изменились. Так, если в советские времена, во времена их создания, руководители молокоперерабатывающих предприятий особо не задумывались о поиске источников финансирования инвестиционных проектов, о борьбе за потребителя, то в условиях перехода к рыночной экономике вынуждены были решать эти и другие, новые для них, вопросы. Отсутствие государственного контроля над материально-техническими поставками и распределением произведенной продукции, над финансовыми ресурсами, заставили руководителей учитывать внешние факторы работы предприятий, осваивать маркетинг, адекватно реагировать на государственную политику и в целом приспосабливаться к новым условиям ведения хозяйствования. Из-за реформирования сельскохозяйственных предприятий и кооперативов значительно сократилось количество крупных высокотоварных хозяйств, основных поставщиков сырья. Усугубились региональные отличия в развитии животноводства. В результате сократилось производство молока, что во многих случаях негативно повлияло на использование мощностей перерабатывающих предприятий, уменьшился объем производства молочных продуктов.

В первые годы после перехода к рыночным отношениям существенно сократилось потребление молочных продуктов населением страны, что также не могло не отразиться на результатах деятельности молокопе-

перерабатывающих предприятий. Так, в 1995 году объем потребления молока на душу населения уменьшился на 34,6% по сравнению с 1990 годом и составил 244 кг, а в 2000 году потребление составило 199 кг/чел. Среди основных причин такой ситуации ученые называют снижение уровня доходов населения страны. Хотя стоит отметить, что в этот период предприятия молочной отрасли не обеспечивали население Украины необходимыми молочными продуктами в достаточном количестве. В 2000 году было произведено всего лишь 699 тыс. тонн продукции с цельного молока в пересчете на молоко. Этого не достаточно даже для удовлетворения потребностей населения страны (около 49 млн. чел.) с учетом фактического потребления молочных продуктов в 2000 году.

Кроме недостаточного количества производимых молочных продуктов, их качество оставляло желать лучшего. Для создания условий, позволяющих производить отечественным молокоперерабатывающим предприятиям высококачественную продукцию и быть конкурентоспособны на рынке, было подписано Соглашение о партнерстве и сотрудничестве между Украиной и ЕС (1998 г.). Согласно с этим документом наша страна взяла на себя обязательства привести законодательство и санитарные, экологические, ветеринарные нормы в соответствие с европейскими и международными стандартами.

К основным причинам спада производства молочной продукции стоит отнести: сокращение производства основного сырья (за 1991-2001 года производство молока сократилось почти в два раза), отсутствие стимулирующей ценовой политики, изношенное и устарелое оборудование, проблемы с транспортным обеспечением, высокая стоимость дополнительных материалов и упаковки. Для решения вышеперечисленных проблем необходимо было:

- усовершенствовать материально-техническую базу, технологические процессы и технологии. В полном объеме решить данный вопрос препятствовала финансовая составляющая. В отрасли сложилась следующая ситуация: 70-80% прибыли, которые направлялись на развитие молокоперерабатывающих предприятий, позволяли поддерживать производство на существующем уровне. Остальные средства в размере 20-30% направлялись на формирование резервного фонда и на стимулирование коммерческой активности. Для обновления основных средств необходимо было привлекать дополнительные ресурсы в форме кредитов, что могли позволить только отдельные предприятия;

- решить проблемы с обеспечением производства качественным сырьем и увеличить его количество. На промышленную переработку направлялось немногим больше 30% молока, произведенного в Украине. Даже в случае 100% промышленной переработки молока, что производилось в Украине, незадействованные среднегодовые мощности молокоперерабатывающих предприятий составляли почти 7 млн. тон молока-сырья. В рыночных условиях произошло перераспределение производства молока между разными категориями хозяйствования, что негативно отобразилось на качестве сырья. Решить эти проблемы самостоятельно предприятия не в силах, так как параметры сырья зависят от его поставщиков. В свою очередь сельскохозяйственные предприятия имели ряд проблем, решение которых требовало механизации и автоматизации трудоемких процессов в производстве молока, реконструкции животноводческих ферм и создание новых и т.д.;

- наладить взаимовыгодные отношения с контрагентами, от чего во многом зависели результаты деятельности молокоперерабатывающих предприятий.

Для решения существующих проблем предприятий по производству молока и молочных продуктов на рынке в сентябре 2001 году был создан Союз молочных предприятий Украины, который объединил переработчиков и производителей молока, отечественных и иностранных производителей оборудования, упаковки, тары, ингредиентов, научно-исследовательских и образовательных заведений, имеющих отношение к данной отрасли. Среди основных заданий, которые стояли и стоят ныне перед ним: организация и координация взаимодействия производителей молока и молочных продуктов, участие в разработке и реализации программ развития молочной отрасли, содействие в создании и совершенствовании условий взаимодействия игроков рынка, проведение научно-практических и тематических конференций и семинаров и т.д.

Некая стабилизация в деятельности предприятий молочной отрасли наступила в 2001 году. В 2001 году наблюдается рост производства молочной продукции до 1021 тыс. тонны. Среди основных проблем, которые нужно было решать в этот период руководителям предприятий молочной отрасли, - повышение конкурентоспособности производимой продукции. Для решения данной проблемы были проведены реструктуризация перерабатывающих предприятий, некое усовершенствование материально-технической базы. Из-за уменьшения количества основного сырья, особенно в некоторых регионах, у предприятий-производителей молочной продукции увеличился радиус до места закупки молока, а также до реализации готовой продукции и, соответственно, возникла необходимость увеличить сроки хранения, для чего применяются технологии стабилизации и консервации.

Период до 2008 года в целом для молокоперерабатывающих предприятий можно охарактеризовать как период достаточно интенсивного развития рынка: сравнительная доступность кредитных средств, фактическое увеличение потребления молочных продуктов населением страны, по сравнению с 2000 годом, позволили улучшить некоторые показатели и результаты деятельности исследуемых предприятий. Присущей этому периоду тенденцией является объединение субъектов хозяйствования. Для достижения стабильности деятельности в изменчивых внешних условиях, в том числе для снижения затрат на производство и более эффективного использования производственных мощностей, предприятия по производству молока и молочных продуктов пытались создавать интегрированные структуры. Основным стимулом для перерабатывающих предприятий является возможность решения сырьевых проблем. Процессы концентрации и интеграции особо ярко были выражены в 2006-2008 годах. Среди крупнейших сделок этого периода следующие: приобретение инвестиционным фондом Renaissance Capital компании «Клуб сыра», покупка французской компанией Bel Group Шостинского городского молочного комбината, приобретение Lactalis компании «Фани» и др.

На протяжении последних десяти лет предприятия молочной отрасли периодически сталкиваются с изменениями в условиях своего существования. Среди основных «потрясений» в рамках данной научной статьи стоит выделить вступление Украины в ВТО (2008) и влияние мирового финансово-экономического кризиса (2008-2009). Вследствие этих событий количество фактически функционирующих предприятий сократилось практически в два раза (с более чем 400 до 200-250); усугубились сырьевые проблемы в связи с более высокими требованиями к молоку, которое направлялось на переработку; обострились проблемы с финансовым обеспечением. Руководители вынуждены работать и принимать

решения в условиях более жесткой конкуренции на рынке. Выход из сложившейся ситуации ученые и специалисты видели в активизации инвестиционной и инновационной деятельности предприятий.

Предприятия молочной отрасли более десяти последних лет входят в пятерку наиболее инвестиционно привлекательных пищевых предприятий Украины, несмотря на существующие в их деятельности трудности (основной проблемой остается сырьевая зона). С 2003 до 2008 года согласно статистическим данным [6] ежегодно увеличивался объем инвестиций в эту отрасль. В этот период предприятия вкладывали средства в расширение ассортимента продукции, внедрение ресурсосберегающих технологий и т.д. С 2009 года можно наблюдать снижение инвестиций в отрасль на 36,8% по сравнению с 2008 годом. После кризиса активизация инвестиционной деятельности наблюдается только с 2011 года, когда объемы вложений составили 1218,7 млн. грн. и почти достигли уровня докризисного периода, 2007 года. Это свидетельствует о начале выхода с финансово-экономического кризиса.

В 2012 году на рынке Украины работало около 20 предприятий, которых можно назвать лидерами молочной промышленности. Общая доля производимой ими молочной продукции составила около 70% всего объема ее производства в стране. К предприятиям, доля рынка которых составляет не менее пяти процентов, в 2012 году принадлежало семь предприятий: компания «Данон», которая работает на рынке Украины с 1998 года, и после нескольких слияний и поглощений включает такие заводы как «Данон-Днепро» в Херсоне, «Галактон» в Киеве и «Кремез» (Кременчутский гормолзавод) в Кременчуге; холдинг «Молочный Альянс», который объединяет 13 предприятий; ООО «Людсдорф», которое работает в Украине с 1997 года; холдинг «Терра Фуд», история которого началась в 1999 году; ЗАО «Галичина», которая работает с 1998 года; ПАО «Вимм-Билль-Данн», который объединяет Киевский городской молочной завод и Харьковский молочный комбинат, и функционирует с 2000 года; ООО «Альмира», основанная в 2004 году и контролирует восемь обществ. Предприятия молочной отрасли способны собственными силами удовлетворить сегодняшние потребности населения в молочных продуктах. Стоит отметить, что с 1990 года фактическая норма потребления не достигла рациональной, рекомендованной МОЗ.

Таким образом, с момента возникновения и до сегодняшнего дня условия функционирования предприятий молочной отрасли существенно менялись. Особенно тщательно выбирать направления дальнейшего развития, пути достижения постепенных целей потребовалось руководителям предприятий с момента перехода к рыночным отношениям. В отрасли происходили трансформационные процессы, которые подтвердили очевидную зависимость перерабатывающих предприятий от производителей молока, показали неспособность слабых участников рынка опираться меняющимся условиям внешней среды их функционирования. Также, стоит отметить, что для дальнейшего развития и процветания отрасли необходима не только согласованная деятельность предприятий по производству молока и молочных продуктов, но также необходима продуманная государственная поддержка в виде создания благоприятных условий.

© Якимчук Т.В.

Менеджмент трудовых ресурсов обеспечения национальной экономики

Бугаёва М.В. (Украина, Кировоград)

e-mail: bmw87forever@mail.ru

В современных социально-экономических реалиях объективным интегрирующим основанием успешного развития всех сфер национальной экономики является проблема эффективного использования всех видов ресурсов – природных, финансовых, человеческих (трудовых), материально-технических, поскольку объективно возникает явление нехватки ресурсов (и количественной, и качественной). Необходимость решения этой проблемы требует поиска адекватных решений по восстановлению каждого из таких ресурсов, выявления дополнительных, неиспользованных ранее возможностей по их восстановлению, получения положительного эффекта от такого использования²⁵¹. Национальная экономика, и в частности региональная экономика особое место отводит ресурсам труда (трудовым ресурсам), которые в начале нового тысячелетия общепризнанно являются главной производительной силой новой технологической эры²⁵². В таком контексте, состояние экономики каждого региона во многом определяется степенью эффективного менеджмента главного ресурса и производительной силы – людей, их способностей к труду, состояния здоровья, знаний, умений, мотивационных установок к активной трудовой деятельности в легальном секторе экономики. Именно качественные и количественные характеристики трудовых ресурсов фактически определяют выбор стратегических и тактических целей успешного долгосрочного развития национальной экономики и её отдельных сфер и регионов.

Актуальная проблема менеджмента трудовых ресурсов обеспечения национальной экономики в соответствии с потребностями и требованиями времени касается решения компромисса между приоритетностью факторов, касающихся качественного и количественного воспроизводства ресурсов для труда (социодемографическая парадигма) и факторов, касающихся восстановления средств производства и жизни в регионе, модернизации рабочих мест (производственно-хозяйственная парадигма).

Исследованию проблем формирования и развития трудовых ресурсов посвящены научные труды Т. Шульца, Г. Беккера, Ф. Махлупа, С. Струмилина, Р. Фатхутдинова, Дж. Кендрика, Б. Генкина, М. Волгина, С. Дятлова, С. Валентея, А. Олейника, Р. Капелюшников, Р. Колосовой и др. учёных. Можно констатировать, что данное направление исследований состояния, оценки, формирования и развития трудовых ресурсов обеспечения стран и регионов сегодня находится в центре внимания многих мировых и отечественных научных центров. При этом нужно справедливо отметить, что на протяжении последних двадцати лет происходит эволюция научных представлений, которую отражает, во-первых, обогащение научных представлений о трудовых и интеллектуальных возможностях людей на мировых, национальных и региональных рынках труда, качественные и количественные характеристики таких возможностей благодаря активизации научных исследований в этом направлении, во-вторых, – появление новых методических подходов к анализу трудовых ресурсов в

²⁵¹ Демоскоп Weekly, № 447-448, 13-31 декабря 2010 [Электронная версия бюллетеня «Население и общество»]. С.8.

²⁵² Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка : [підручник] / [В. В. Ковалевський та ін. ; ред. В. В. Ковалевський]. 9-те вид., переробл. і допов. К. : Знання, 2009. 374 с.

зависимости от его целей²⁵³. К нерешенным вопросам научной проблемы относится научно-практическое обоснование эффективного менеджмента трудовых ресурсов обеспечения национальной экономики и её регионов в контексте совершенствования механизма его трудового обеспечения.

Целью статьи является обоснование необходимости менеджмента трудовых ресурсов обеспечения национальной экономики с учётом последствий как случайного, так и регулируемого воздействия многих факторов на механизм формирования и развития трудовых ресурсов обеспечения экономики в современных условиях.

Прежде чем проанализировать необходимость эффективного менеджмента трудовых ресурсов обеспечения в контексте совершенствования его механизма необходимо рассмотреть особенности понятийного аппарата в контексте данного исследования. Проведённый автором анализ терминологического комплекса, который используется в научной литературе для характеристик трудовых ресурсов, подводит к выводу, что применение близких по смыслу терминов («рабочая сила», «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «трудовое обеспечение») определяется как целями научного анализа, так и научными традициями, сформировавшимися в разные исторические эпохи. По нашему мнению различия в подходах носят принципиальный характер, касаясь трактовок: «трудовые ресурсы» – реальный живой труд, «трудовой потенциал» – возможности трудоспособного населения, «рабочая сила» – способность к труду, «трудовое обеспечение» – общая характеристика трудовых ресурсов, задействованных в процесс трудовой деятельности и таких, которые могут быть задействованы. Различия в понимании приведённых категорий свидетельствуют, что теория трудового обеспечения на разных уровнях продолжает свое формирование.²⁵⁴

Обобщая научную мысль, предлагаем трактовать категорию «трудовые ресурсы национальной экономики» как часть человеческих ресурсов, которая занята в экономике страны и количественно соответствует экономически активному населению. Считаем, что трудовые ресурсы национальной экономики охватывают имеющуюся часть (те, кто занят в экономике страны) и скрытую или потенциальную часть, к которой относятся трудоспособные лица, которые находятся в поиске работы или временно не работают по определенным причинам (обучение, уход за ребенком, военная служба и т.д.).²⁵⁵

Анализ научных источников свидетельствует также о различии взглядов на категорию «трудовое обеспечение». В одних источниках данная категория характеризуется как интегрированные трудовые возможности, в других – как состояние обеспечения потребностей страны трудовыми ресурсами, в третьих – как явление трудохранения, в четвертых – сужается к рассмотрению распределения рабочей силы по рабочим местам. С нашей точки зрения, в понимании сущности категории «трудовое обеспечение национальной экономики» целесообразно исходить из двойственного характера этого явления, – во-первых, как процесса, во-вторых, как характеристики состояния обеспечения экономики трудовыми ресурсами определенного количества и качества. Исходя из таких позиций, предлагаем трактовать термин

«трудовое обеспечение национальной экономики» как дуалистическое явление: – во-первых, как постоянный процесс обновления и совершенствования количественных и качественных характеристик экономически активного населения, направленный на удовлетворение потребностей страны в социально-экономическом и инновационном развитии; – во-вторых, как присущую совокупность реальных и потенциальных качественных и количественных характеристик трудоспособного населения (трудовых ресурсов), которые используются или могут быть использованы в процессе труда в созданных для этого условиях.

Важно отметить, что первое предложенное автором определение обуславливает необходимость наличия определенного механизма, который бы сделал процесс трудового обеспечения эффективным, второе авторское определение обуславливает необходимость наличия адекватной системы оценки, учета, что количественные характеристики трудового обеспечения определяются показателями численности экономически активного населения трудоспособного возраста, а качественные – полом, возрастом, образованием, профессиональной подготовкой, квалификацией, интеллектуальным развитием, культурным уровнем, состоянием здоровья, морально-психическими качествами и отношением к труду.

Таким образом, предлагаемый подход к толкованию трудового обеспечения национальной экономики совершенствует существующие в литературе подходы, позволяя увидеть в нем сложное многопараметрическое явление, имеющее дуальную природу. Иными словами, предложенное определение не только уточняет сущность категории, но и требует видеть в трудовом обеспечении и объект оценки, и объект диагностики и мониторинга, и объект развития в интересах национальной экономики в целом, а также доказывает необходимость менеджмента трудового обеспечения с учётом последствий как случайного, так и регулируемого воздействия многих факторов на механизм его формирования и развития в современных условиях.

С нашей точки зрения, механизм трудового обеспечения экономики может быть определен как система методов, рычагов и факторов влияния на состояние трудового обеспечения страны, процессы постоянного и непрерывного обновления трудовых ресурсов, улучшения их количественных и качественных характеристик в соответствии со стратегическими задачами развития национальной экономики.

Целью такого механизма является сохранение и эффективное привлечение в экономику страны трудоспособного населения в интересах обеспечения адекватности состояния трудового обеспечения стратегическим задачам национальной экономики, достижения экономического роста, достижений в инновационном и социальном развитии, благосостояния населения. Приоритетом действия механизма трудового обеспечения национальной экономики предлагаем считать реализацию целей качественного человеческого развития.

В связи с необходимостью эффективного управления трудовыми ресурсами с учётом последствий как случайного, так и регулируемого воздействия многих факторов на механизм его формирования и развития, чётко реализуется известная менеджерская цепочка: цель – управляемые переменные – ресурсы. Здесь ключевая роль отводится менеджменту трудового обеспечения, применяемому по двум направлениям. Первое направление должно осуществляться с учётом специфики состояния обеспечения национальной экономики и её регионов трудовыми ресурсами определенного ко-

²⁵³ Трудовий потенціал Кіровоградської області : стан та перспективи розвитку (колективна монографія) / [За ред. М.В. Семикіної]. Кіровоград : ВАТ «Кіровоградське видавництво», 2008. С. 23.

²⁵⁴ Трудові ресурси забезпечення регіону: діагностика стану, напрями розвитку [монографія] / Пустовіт М.В. / За ред. М. В. Семикіної. Кіровоград : Поліграфічно-видавничий центр ТОВ «Імекс-ЛТД» 2013. С. 16-18.

²⁵⁵ Там же. С. 19.

личества и качества, а второе – с учётом наличия определенного механизма, который бы сделал процесс трудоустройства эффективным.

Концептуальная схема менеджмента трудоустройства национальной экономики предложена на рис. 1. Далее, исходя из приведённой менеджерской цепочки, целью, по схеме, является стратегия социально-экономического и инновационного развития национальной экономики, управляемыми переменными и ресурсами – факторы и объекты воздействия и взаимодействия в системе трудоустройства национальной экономики.

Менеджмент трудоустройства национальной экономики предусматривает сопоставление соответствия состояния трудоустройства национальной экономики с целью, то есть задачами социально-экономического и инновационного развития национальной экономики, анализ выявленных диспропорций и несоответствий, выбор действенных факторов и рычагов влияния для изменения ситуации к лучшему. Исходя из предложенной схемы, эффективный менеджмент трудоустройства национальной экономики требует привлечения, учета и регулирования действия множества различных влияющих факторов.

Подавляющее большинство ученых выделяют следующие группы факторов, которые влияют на состояние трудоустройства регионов: – демографические (рождаемость, смертность, заболеваемость, типы и режимы воспроизводства населения, естествен-

ное, миграционное движение населения); – социально-экономические (состояние развития рынка труда, состояние здравоохранения, социальной инфраструктуры, уровень доходов населения, возможности восстановления работоспособности, условия быта, отдыха); – образовательно-культурные (состояние развития образования, культуры, возможности повышения квалификации, непрерывного обучения в течение жизни, трудовой менталитет и его региональные особенности); – технико-технологические и инновационные; – инвестиционные (возможности привлечения средств для инвестирования в развитие человека); – экологические.

Каждый из указанных факторов имеет определенные характеристики и составляющие. Подмножества общих факторов и объектов влияния в системе менеджмента трудоустройства национальной экономики можно объединить в отдельные их группы (способ объединения показан на рис. 1).

В дальнейших исследованиях исходим из представления о влиянии факторов на менеджмент трудоустройства национальной экономики в концепции замкнутых систем: восприятие влияния объектами приводит к трансформации последних, в свою очередь должно учитываться системой за счет выбора эффективного множества факторов, направления и силы их воздействия. В таком случае необходимо дополнить систему менеджмента трудоустройства национальной экономики подсистемой и механизмом реализации влияния на объекты, которые к ней относятся.

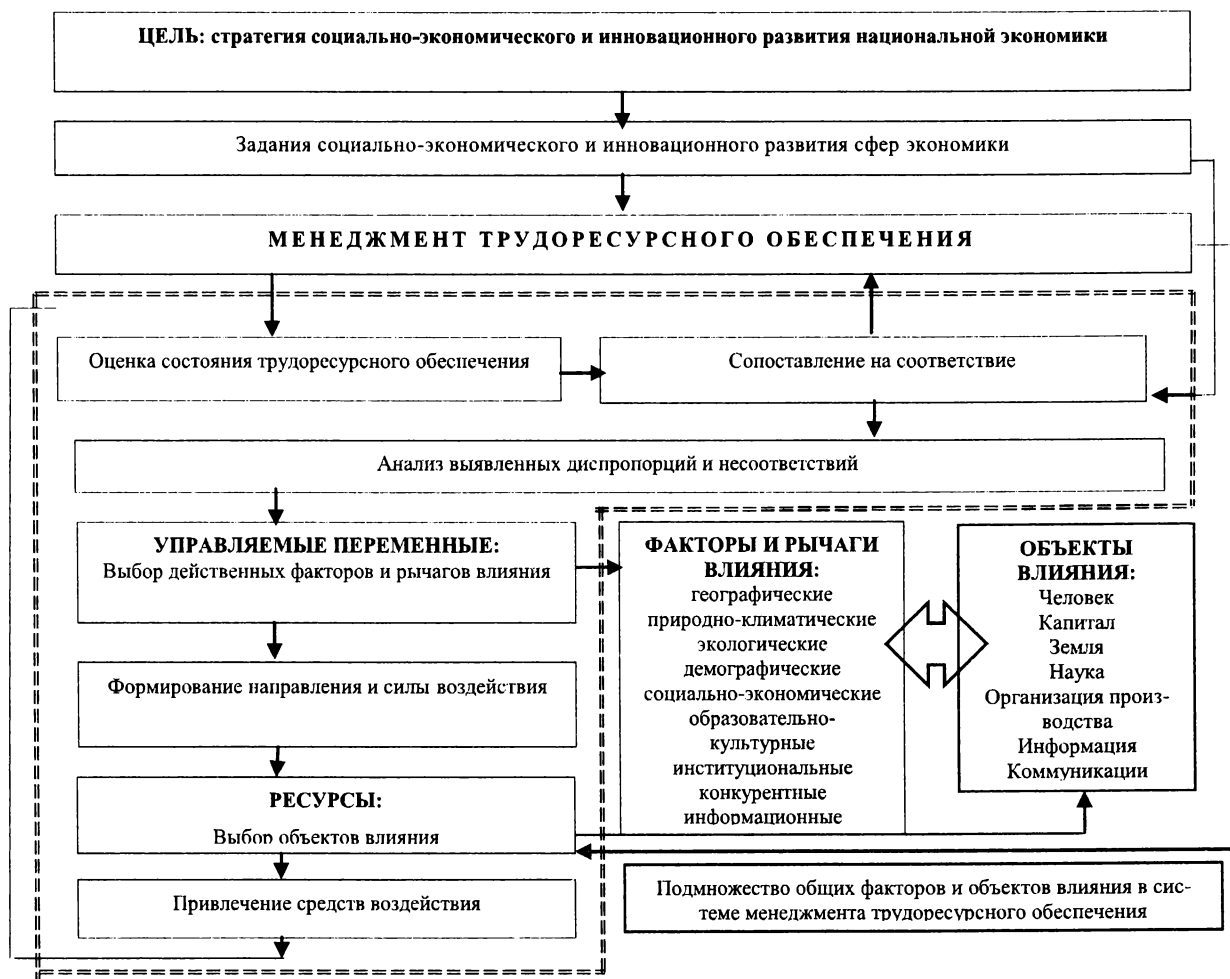


Рис. 1. Концептуальная схема менеджмента трудоустройства национальной экономики (составляющие менеджмента трудоустройства национальной экономики и взаимосвязи между ними на схеме отмечены пунктиром)²⁵⁶

²⁵⁶ Составлено автором.

Принципиально важным предоставляется возможность осуществления менеджмента всей совокупности элементов трудовых ресурсного обеспечения – человеком, капиталом, природными ресурсами, научными исследованиями, организацией производства, информационно-коммуникационными средствами.

Таким образом, можем сделать следующие выводы. В зависимости от целей менеджмента трудовых ресурсного обеспечения, возможно осуществлять выбор необходимых факторов и рычагов влияния (управляемые переменные) из групп демографических, социально-экономических, образовательно-культурных, формировать их направление и силу воздействия с помощью объектов влияния (ресурсного обеспечения).

Следует учитывать при этом, что трудовое ресурсное обеспечение, конечно, не реализуется без главной производительной силы – человека, работника, однако причиной нарушения экономического равновесия в обществе оказывается недооценка действия естественного овестьственного фактора на условия функционирования личностного фактора.

Ключевым для системы менеджмента трудового ресурсного обеспечения является утверждение, согласно которому должны быть использованы «личностные» объекты воздействия (непосредственно люди, работники), способные осуществлять трудовую деятельность (в частности, предпринимательскую) путём применения средств и предметов труда, так и «овеществленные» (непосредственно средства производства). Упомянутые «овеществленные» и «личностные» объекты воздействия приобретают общественный характер, когда становятся совокупными – совокупной рабочей силой, совокупными средствами производства.

Следует учитывать, что современные орудия труда включают в себя не только различные рабочие машины, механизмы, оборудование, приспособления, двигатели и передаточные устройства, но и автоматизированные системы управления, которым соответствуют новейшие информационные технологии, где используется уже не столько физический, сколько умственный труд рабочих.

Весомой частью таких орудий являются средства производственной инфраструктуры, включая, наряду со зданиями, помещениями, путями сообщения, также средства связи, аудиовидеосистемы электронной обработки информации, коммуникационные системы.

Выше изложенное доказывает необходимость менеджмента трудового ресурсного обеспечения национальной экономики с учётом последствий как случайного, так и регулируемого воздействия многих факторов на механизм формирования и развития трудового ресурсного обеспечения экономики в современных условиях.

Рассмотренные в совокупности объекты воздействия, реагируя на действия факторов влияния, способны трансформироваться, создавая почву для рассмотрения системы менеджмента трудового ресурсного обеспечения национальной экономики как управляемой, способной соответствовать национальным стратегическим приоритетам, сформулированным на государственном уровне.

© Бугаёва М.В.

Современные проблемы малого бизнеса в России

Шайхутдинов А.А. (Россия, Новоуральск)

e-mail: angelll_86@mail.ru

Науч. рук. Печеркина А.А.

(Россия, Екатеринбург)

С переходом экономики Российской Федерации на рыночные отношения, а в связи с этим и началом развития малого бизнеса, в научную литературу и официальные документы прочно стали входить такие понятия как «малый бизнес», «малые предприятия», «предприниматели малого бизнеса», «предпринимательство и малый бизнес» и другие. К сожалению, многие эти понятия не унифицированы и поэтому в научной литературе они трактуются далеко не однозначно. Термин «бизнес» имеет английское происхождение и в языке оригинала означает дело, деятельность, занятие.

Бизнес – самостоятельная, осуществляемая на свой страх и риск и под личную имущественную ответственность деятельность отдельных граждан, направленная на получение прибыли или экономической выгоды в иной форме. В одном из английских учебников по бизнесу дается и такое определение: «бизнес – это деятельность, осуществляемая частными лицами или организациями для извлечения природных благ, производства и оказания услуг в обмен на другие товары, услуги или деньги, ведущая к взаимной выгоде заинтересованных лиц или организаций». Бизнес в небольших масштабах называется малым. В большинстве определений подчеркивается, что бизнес – деятельность частных лиц и организаций, т.е. бизнес основан на частной, негосударственной форме собственности. При этом все же не следует отрицать наличие государственного малого бизнеса. В одном из современных словарей сущность малого предприятия трактуется следующим образом: «Малое предприятие» – небольшое предприятие любой формы собственности, характеризующееся, прежде всего ограниченным числом работников и занимающее крайне небольшую долю, в общем по стране, региону объему деятельности, являющейся профильной для предприятия. Об этой доле можно судить по стоимости создаваемой и реализуемой продукции, работ и услуг»²⁵⁷. На первоначальном этапе становления малого бизнеса в России основным критерием для отнесения предприятия к малым, является численность работающих, которая периодически изменяется.

В соответствии с Законом РФ от 14.06.95 № 88-ФЗ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» под субъектами малого предпринимательства понимаются коммерческие организации, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов не превышает 25 %, доля принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимися субъектами малого предпринимательства, не превышает 25%, и в некоторых средняя численность работающих за отчетный период не превышает следующих предельных уровней (малые предприятия): в промышленности, строительстве и на транспорте – 100 человек; в технической сфере – 60; в оптовой торговле – 50; в розничной торговле и бытовом обслуживании населения – 30; в других отраслях и при осуществлении других видов деятельности – 50. Таким образом, в настоящее время в Российской Федерации для

²⁵⁷ Лужинский И.Я. Организационно-экономический механизм активизации инновационной деятельности малых предприятий в промышленности. Орел, 1998.

отнесения предприятий к малым, используются два критерия: средняя численность и доля участия в уставном капитале малых предприятий других организаций. Под субъектами малого предпринимательства понимаются также физические лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица. Роль и значение малого предпринимательства с методологической точки зрения, на взгляд авторов, необходимо рассматривать с нескольких позиций: экономической, научно-технической, социальной и политической.²⁵⁸

С экономической стороны роль и значение малого бизнеса можно определить с помощью следующих показателей, как доля: валового внутреннего продукта (ВВП), создаваемого в малом бизнесе; национального дохода, создаваемого в малом бизнесе; мелких предприятий в общем количестве промышленных предприятий; трудоспособность населения, занятого в мелком бизнесе; малого бизнеса в экспорте продукции; налогов, поступающих от малого бизнеса в их общей величине; основного капитала, функционирующего в малом бизнесе; отдельных видов продукции или услуг, производимых малым бизнесом в их общем объеме. С увеличением этих показателей, естественно, возрастает роль малого бизнеса.

Социальная значимость малого бизнеса имеет разноплановый характер. В результате развития малого бизнеса он проявляется в: снижении уровня безработицы; более полном удовлетворении потребностей граждан в продукции и услугах; улучшение качества обслуживания; более высокой удовлетворенности людей, особенно высокообразованной рабочей силы, своим трудом, рассматривающих свою работу, прежде всего, как средство самовыражения; формировании среднего класса в обществе как основы для развития экономики и повышения жизненного уровня граждан; формировании многочисленного класса мелких собственников, которые в наибольшей степени заинтересованы в обеспечении порядка и стабильности в обществе и экономике; снижении забастовок и социальной напряженности в обществе.

Социальная значимость малого бизнеса имеет и другие различные оттенки. Так, он способствует развитию позитивных процессов в экономике (а известно, политику и экономику трудно отличить друг от друга), демократизации общества, увеличению политического веса на международной арене, что в свою очередь приносит государству не только политические, но и экономические дивиденды. Подводя итог выше изложенному, можно сказать, что малое предпринимательство является неотъемлемой частью рыночной экономики. Итоги исследования российских предприятий Федеральной службой государственной статистики РФ показали, что в розничной торговле компании, относящиеся к малому бизнесу, обеспечивают 26% общероссийского оборота, в оптовой торговле – 51%, в подрядных строительных работах – 28%. В общем объеме промышленного производства доля малого бизнеса – всего 4%. Однако в отдельных отраслях этот показатель существенно выше. В полиграфической промышленности он составляет около 26%, в лесной и деревообрабатывающей – 11%, в пищевой – 8%.²⁵⁹

По данным Федеральной службы государственной статистики РФ число малых предприятий на 1 января 2008 года превысило 1100 тыс. единиц, а индивидуаль-

ных предпринимателей – 3,4 млн. человек. В 2007 году продолжились тенденции к увеличению объемов оборота и инвестиций в основной капитал на малых предприятиях. Итоги деятельности субъектов малого предпринимательства за 2007 год можно рассматривать как положительные. Можно констатировать, что тенденции к росту данного сектора отмечаются уже в течение нескольких последних лет. Кроме того, в 2006–2008 годах была активизирована государственная политика по созданию благоприятных условий для развития предпринимательских инициатив как на федеральном, так и региональном уровнях. Так, принято новое законодательство о развитии малого и среднего предпринимательства, одобрен ряд нормативных актов, направленных на упрощение доступа малых предприятий к финансовой и имущественной поддержке.

Однако указанные положительные тенденции развития сектора малого предпринимательства могут быть сняты воздействием как общих, так и специфических факторов, обусловленных кризисными явлениями в экономике зарубежных стран и Российской Федерации, зафиксированных в третьем квартале 2008 года.

К общим негативным факторам, оказывающим влияние на деятельность малых предприятий, можно отнести снижение ликвидности, неплатежи, низкая инвестиционная активность.

К специфическим факторам в свою очередь относятся следующие. Во-первых, это резкое сокращение доступа к дополнительным финансовым возможностям и возможностям для инвестирования. Несмотря на то, что в настоящий момент зависимость от банковского сектора и банковского финансирования малых предприятий не является сильно выраженной, кризис ликвидности в банковском секторе сократит возможности банков для выделения дополнительных кредитов малым предприятиям. Как правило, представители малого бизнеса в меньшей степени пользуются кредитами (по сравнению с более крупными коллегами) для реализации проектов по расширению бизнеса и созданию новых производств. Субъекты малого предпринимательства используют кредиты в основном для пополнения оборотных средств, закупки товаров у крупных производителей, оптовиков. Другими словами, у малого бизнеса велика доля (и потребность) краткосрочных и среднесрочных кредитов. Однако банки, ограниченные в своих ресурсах из-за кризиса, не смогут удовлетворить спрос со стороны малых предприятий на получение таких кредитов. При этом в большей степени влияние банковского кризиса почувствуют на себе малые предприятия, работающие с небольшими региональными банками, которые в настоящий момент испытывают наиболее значительные сложности с ликвидностью и уже не имеют возможности предоставлять кредиты субъектам малого предпринимательства. Кроме того, в условиях дефицита средств филиалы крупных федеральных и региональных банков с большой долей вероятности будут ужесточать требования к заемщикам, в том числе поднимать процентные ставки по кредитам, что приведет к тому, что не все субъекты малого предпринимательства, желающие получить кредит и имеющие соответствующее обеспечение, смогут рассчитывать на его получение.

Во-вторых, необходимо обратить внимание на высокую зависимость малого бизнеса от внутреннего спроса. Данный фактор заключается в том, что малый бизнес в основном ориентирован на удовлетворение потребностей населения и предприятий, действующих в России. Доля экспорто-ориентированных малых предприятий очень низка. Снижение платежеспособного спроса на товары и услуги малых предприятий окажет

²⁵⁸ Лысаковская Е.В. Проблемы и перспективы государственной поддержки малого и среднего бизнеса // Право и образование. 2006. № 5. С. 261–266.

²⁵⁹ Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность. Учебник. М., 2009. 248 с.

значительное негативное влияние на деятельность малого бизнеса. Так, сокращение спроса приведет к сокращению оборотных средств, что в свою очередь заставит предприятия урезать издержки за счет сокращения объема выпуска продукции, сокращения штатов, приостановки проектов собственного развития и расширения деятельности.

В-третьих, для малого бизнеса (особенно в сфере розничной и мелкооптовой торговли, производства строительных материалов) станет нецелесообразным использование при работе с крупными производителями и поставщиками схемы «предоплата за продукцию» - отгрузка продукции), поскольку из-за кризиса ликвидности и затруднения доступа к финансовым ресурсам предприятия не будут иметь возможности привлекать заемные средства для закупки необходимых товаров. Это в свою очередь приведет к приостановке деятельности отдельных малых предприятий.

В-четвертых, кризисные явления увеличивают риск приостановки деятельности и даже распада инфраструктуры поддержки малых предприятий. Так, в случае сокращения активности малых предприятий и их спроса на информационные, маркетинговые, образовательные и иные бизнес-услуги, которые предоставляются организациями инфраструктуры поддержки, некоторые организации инфраструктуры могут прекратить свое существование. При этом продолжится деятельность только тех организаций, которые специализируются на предоставлении малым предприятиям финансовых услуг, например, микрофинансовых организаций, венчурных фондов, фондов прямых инвестиций, гарантийные фонды. Возможно, именно эти институты в условиях отсутствия банковского финансирования станут единственным источником заемных денег для малого бизнеса.

В-пятых, кризисные явления могут спровоцировать уход в теневой сектор малых предприятий. В условиях отсутствия средств и платежеспособного спроса субъекты малого предпринимательства будут вынуждены сокращать масштабы деятельности. Чтобы высвободить дополнительные средства, многие предприятия будут минимизировать налоговые поступления, принимать максимальные усилия по экономии издержек, в том числе укрывать собственные доходы. При этом в условиях существующего налогового администрирования возникает и другой риск: на малый бизнес может оказываться излишнее административное давление с целью сохранения существующего уровня налоговых платежей от конкретных предприятий.

Для решения указанных проблем и предотвращения негативного влияния кризисных явлений на деятельность субъектов малого предпринимательства должны быть приняты меры, направленные на создание финансовой базы малого бизнеса и снижение издержек малого бизнеса.

Возможными мерами, направленными на снижение влияния кризисных явлений на деятельность малых предприятий, могут выступать: меры в области увеличения финансовой поддержки; меры в области имущественной поддержки; меры, направленные на стимулирование спроса на товары и услуги малых предприятий; меры в области информационной поддержки.

Необходимо принять ряд решений, направленных на увеличение финансовой поддержки малого предпринимательства. Так, можно увеличить объемы кредитования малого предпринимательства по программам государственных банков, а также провести специальный конкурс по размещению средств государственного бюджета в негосударственных банках (кредитование частных банков), при этом данные ресурсы в свою очередь негосу-

дарственные банки должны будут потратить на расширение кредитования малых предприятий.

При переходе к рыночной экономике у России возникло множество проблем, а именно: недостаточность начального капитала и собственных оборотных средств; трудности с получением банковских кредитов. Масштабы развития малого бизнеса в России и его вклад в оздоровление экономики сегодня явно недостаточны. Без специальных мер государственной поддержки развитие малого предпринимательства невозможно.

Таким образом, можно сказать, что малое предпринимательство развивается не благодаря, а вопреки заботам государства, ведь малое предпринимательство вносит весомый вклад в части бюджетов всех уровней, в решении таких проблем, как занятость, становления так необходимого в нашей стране «среднего» класса. Для этого должны быть привлечены не столько средства государственного бюджета, сколько возможности частного отечественного, а при необходимости и иностранного капитала. Но будем надеяться, что ситуация изменится.

Следует отметить, что малый бизнес в России сегодня-уже реальность, от его развития, от отношения общества и государства к этой сфере экономики зависит и развитие всей России в целом.

© Шайхутдинов А.А.

Обоснование факторов влияния на процессы функционирования рынка труда и его сегментацию

*Красножон Н.С. (Украина, Кировоград)
e-mail: kovalenko.n.s@mail.ru*

Сложный и неоднозначный процесс рыночных преобразований в Украине обусловил слабость государственного влияния на развитие региональных рынков труда и их сегментацию. Социально-трудовая сфера регионов характеризуется усилением противоречий между спросом и предложением на рынке труда, несовершенством стимулов, необходимых для продуктивной занятости в официальной экономике, проявления трудовой и инновационной активности населения.

В результате структурных изменений в занятости, имеющиеся рабочие места почти не имеют инновационного содержания, инновационный сегмент работников представлен очень ограниченно, усложняется формирование устойчивых мотивов к работе в легальном секторе экономики, растут объемы теневой занятости, тормозится инновационное развитие экономики регионов, замедляется реализация целей социального подъема, экономического роста, укрепления конкурентоспособности. Решение этой проблемы требует разработки новых неординарных подходов к регулированию сегментированного рынка труда, в частности поиска, научно обоснованного гибкого выбора факторов, регуляторов и рычагов влияния на сегменты рынка труда, обеспечивая положительные изменения инновационного характера в структуре рабочих мест, интеллектуализации трудовой деятельности в контексте задач инновационного развития.

Исследованию проблем функционирования рынка труда в теоретических и практических аспектах посвящены научные труды известных ученых: В. Гесса, Е. Гришновой, А. Колота, А. Левченка, Э. Либановой, Л. Лисогор, В. Оникиенка, И. Петровой, В. Петюха, У. Садовой, Л. Семив, М. Семикиной, Л. Ткаченко и других.

Уместно заметить, что все сдвиги, происходящие в социально-экономической сфере жизни регионов и страны, непременно вызывают определенные изменения

и на рынке труда, отражением чего является изменение его конъюнктуры. Исследуя проблемы сегментации рынка труда, как на уровне региона, так и страны в целом, необходимо учитывать то, что каждый регион является относительно обособленной и одновременно открытой, воспроизведенной социально-экономической системой, которая имеет свои особенности не только в экономическом развитии, но и в процессе формирования рынка труда. В зависимости от цели и конкретного объекта исследования, соответственно, для каждого региона могут оказаться весомыми различные факторы влияния. Таким образом, теоретический анализ современных научных источников позволил осуществить классификацию факторов, влияющих на функционирование рынка труда и его сегментацию (рис. 1).

В схеме на рис. 1 по содержательному признаку выделены следующие факторы: спрос, предложение, конкуренция на рынке труда, инновационное развитие экономики, экономические, демографические, политические, организационно-структурные, социальные, географические, природно-ресурсные, институциональные, правовые, культурные, исторические, социально-психологические, экологические, миграционные, глобальные (в том числе факторы всемирного инновационного развития).

Каждая из групп приведенных факторов имеет разную силу и направленность влияния на процессы, происходящие на рынке труда в регионах Украины, разный характер, последствия воздействия. Поэтому пред-

ложено классифицировать факторы влияния не только по содержанию, но и по дополнительным признакам: по источникам возникновения (внутренние и внешние), по силе воздействия (слабое, сильное, умеренное действие), по характеру воздействия (непосредственного, косвенного воздействия), по последствиями воздействия (положительные, отрицательные), по уровню воздействия (глобальные, макро-, мезо экономические, локальные факторы).

Среди факторов, влияющих на формирование сегментированного рынка труда, традиционно важную роль отводим факторам спроса, предложения и конкурентной борьбы. Способы обеспечения совместного действия этих процессов образуют механизм функционирования рынка труда. Центральным его звеном, является саморегулирование через сбалансирование спроса и предложения, установление равновесной цены на услуги труда (зарботной платы), развитие конкуренции работодателей за рабочую силу и рабочие места.

Спрос на рынке труда определяется платежеспособной потребностью в рабочей силе. По своему экономическому содержанию спрос характеризует объем и структуру общей потребности на рабочую силу, которая обеспечена реальными рабочими местами, фондом оплаты труда и жизненных благ. Он активно влияет на воспроизводственные связи экономической системы, формируя характерную для нее организацию занятости на рынке труда.



Рис. 1. Классификация факторов, влияющих на функционирование рынка труда и его сегментацию²⁶⁰

²⁶⁰ Разработано автором.

Как правило, спрос определяется объемом и структурой производства, уровнем производительности труда, ценой рабочей силы, конъюнктурой рынков капиталов, товаров, услуг и правовыми нормами, определяется количеством и качеством рабочих мест, которые существуют и функционируют в экономике и требуют заполнения.

Предложение на рынке труда формирует контингент трудоспособного населения, которое предлагает свою рабочую силу в обмен на жизненные ценности. На структуру предложения влияет демографическая ситуация, характер и содержание труда, интенсивность высвобождения рабочей силы, эффективность функционирования системы подготовки и переподготовки работников, система оплаты труда²⁶¹.

Важным фактором развития рынка труда является конкуренция, которая выражается через функции: регулирование соотношения спроса и предложения, перераспределение занятого населения, стимулирования работников к высокопроизводительному труду, повышения профессионально-квалификационного уровня, творческой инициативности, усвоения новейших знаний и т.п. Такое соотношение спроса и предложения лучше всего обеспечивается через рыночный механизм, благодаря формированию конкурентной среды.

Это убедительно доказали в своих научных трудах Д. Богиня, М. Семикина, Л. Лисогор. Исходя из взглядов ученых, конкуренция на рынке труда приобретает две формы: во-первых, конкуренция между производителями за лучших работников требуемых профессий, квалификаций, соответствующих необходимой специфике работ, во-вторых, конкуренция между работниками за лучшее место применения своего труда.

В этом аспекте необходимо учитывать и то, что рынок труда не гарантирует ни сохранения постоянного рабочего места, ни обеспечения полной занятости, поэтому возникает потребность в дополнительных внешних регуляторах²⁶².

Взаимодействие факторов спроса, предложения и конкуренции специфически трансформируются в условиях инновационного развития экономики, поскольку растет спрос на работников, способных к проявлению инновационной активности. В этих условиях инновационное развитие рынка труда, становится подсистемой инновационного развития экономики страны. Его суть характеризует постоянный процесс трансформации структуры рынка труда под влиянием непрерывного развития, новых достижений науки и техники, который происходит вследствие инновационных изменений в содержании и разделении труда, роста спроса на инновационную работу.

Развивая научную мысль, считаем, что *сегментация рынка труда в условиях инновационного развития* представляет собой многоаспектный процесс структуризации рынка труда, характерным отличием которого становится увеличение сегмента представителей труда инновационного содержания и повышения его роли в экономическом росте и прогрессивному социальному развитию государства, которое движется к экономике знаний. Благодаря этому страна получает дополнительные весомые возможности более стремительного экономического и социального развития в отличие от государств, где имеет место отставание в инновационной сфере (там

нация оказывается в худших условиях международной конкуренции).

Однако в Украине, как свидетельствуют результаты исследований отечественных ученых, фактор инновационного развития экономики не только не стал фактором определяющего влияния, но и остается слабо ощутимым. Инновационные процессы в экономике Украины не получили значительных масштабов, количество предприятий, внедряющих инновации, в последние годы уменьшается и составляют 12–14 %, что меньше в 3–4 раза, чем в развитых странах. Научеёмкость промышленного производства находится на уровне 0,3 %, что на порядок меньше мирового уровня. Такое положение, на наш взгляд, обусловлено как недостатком финансовых средств, так и отсутствием в последние годы действенной государственной системы стимулирования инновационной деятельности. Однако низкий уровень наукоёмкости отечественного производства определяется не только дефицитом денег, отсутствием стимулов или льгот, но и доминированием низко технологичных отраслей производства. Как результат, в Украине доминирует производство III-го технологического уклада (горная металлургия, железнодорожный транспорт, много тоннажная неорганическая химия и др.). Соответственно почти 95 % отечественной продукции относится к производствам III-го и IV-го технологических укладов. Рост ВВП за счет введения новых технологий в Украине оценивается всего в 0,7–1%²⁶³. Технологии V-го уклада, которые основаны на широком использовании в технических системах компьютерной техники, в Украине

используются в мизерных масштабах (4,2 %), а технологий VI-го – «ультрауклада» – вообще нет²⁶⁴.

Переориентация украинской экономики на современные технологические уклады состоялась со значительным опозданием. На сроках их внедрения негативно сказалось и проведения непродуманной, поспешной приватизации, которая разрушила единство многих уникальных технических систем. Дальнейшее отставание Украины и ее регионов по масштабам, темпам модернизации своей технологической базы от ведущих стран, может привести к превращению отечественной экономики в сырьевой придаток развитых государств и потери конкурентоспособности даже на традиционных рынках. Указанные тенденции требуют создания и совершенствования условий для осуществления технологического прорыва в Украине.

Однако перемещение Украины путем инновационного развития требует огромных усилий, ресурсов, политической воли и высокой мобилизованности общества. Для отдельных секторов отечественной экономики эти усилия должны быть еще большими, чем в целом по всей экономике, особенно это касается аграрного сектора, отраслей легкой промышленности и фармацевтики. На рынке труда, в свою очередь, должны вырасти не только требования к уровню знаний и квалификации, но и цена трудовых услуг на высококвалифицированную рабочую силу.

Сосредоточим далее внимание на общих факторах развития рынка труда, которые также влияют на углубление процесса сегментации в условиях становления рыночной экономики. Речь идет об экономических, социально-демографических, социально-психологических, политических и других факторов. Действие этих факто-

²⁶¹ Генкин Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА. М., 2000. 412 с.

²⁶² Трудовий потенціал Кіровоградської області: стан та перспективи розвитку (колективна монографія) // За ред. М.В. Семикиної. Кіровоград: ВАТ Кіровоградське видавництво, 2008. С. 20.

²⁶³ Стратегія інноваційного розвитку України на 2010- 2020 роки в умовах глобалізаційних викликів // URL: http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art_id=47920

²⁶⁴ Пріоритети інноваційного розвитку в українській економіці // URL: http://www.ucci.org.ua/synopsis/dv/2010/dv_1012131.ua.html

ров является многоаспектным: с одной стороны, они влияют на субъекты и объекты рынка труда, а с другой – на отношения между ними. Следствием их действия является появление существенных различий между субъектами рынка труда, которые касаются:

- особенностей социально-экономических характеристик данных субъектов;
- особенностей услуг труда, которые они предоставляют на рынке;
- особенностей тех отношений, в которые они вступают между собой и с работодателями на рынке труда.

Распределение субъектов с точки зрения специфики отношений, в которые они вступают на рынке труда, является процессом сегментации, исследования чего требует детального рассмотрения влияния указанных факторов на рынок труда как сегментированного целого

Экономические факторы в наибольшей степени влияют на рынок труда, непосредственно сказываясь на внутренней структуре его сегментов. Рассматривая влияние экономического фактора, отметим наличие непрерывной взаимосвязи между рынком труда и развитием частной собственности – как необходимого условия социально-психологической адаптации населения к изменениям в рыночной среде. Рыночные преобразования сопровождаются рядом противоречий, связанных с приватизационными процессами, утверждением частной собственности, среди которых стоит отметить следующие:

– процесс обобществления производства происходит преимущественно через процесс индивидуализации труда и присвоения;

– вследствие торможения малой приватизации и сохранения высокой доли государственного сектора, рынок рабочей силы остается малоподвижным, не развиты внутренняя и внешняя конкурентная среда на рынке труда;

– вследствие ориентации приватизации на нерыночные методы теряются стимулы к производительному труду и занятости, возрастает роль теневого сектора рынка труда;

– происходит значительное перемещение занятого населения из государственного в частный сектор экономики – это новейшие, более перспективные экономические коммерческие структуры. Результатом таких перемещений является растущая тенезация доходов, их дифференциация по формам собственности в пересечении с дифференциацией доходов в профессиональном аспекте²⁶⁵.

Таким образом, в украинском обществе происходит расслоение населения по уровню доходов и социальным статусом. Наряду с экономическими факторами невозможно не заметить влияние социодемографических факторов на становление украинского рынка труда. Демографические и социальные проблемы (старение населения, высокий уровень смертности, низкая рождаемость, высокая занятость среди женщин, утрата молодежью трудовых мотиваций), безусловно, влияют на рынок труда. Влияние демографических факторов проявляется в формировании спроса и предложения на товарных рынках и рынке труда в переходном периоде. Для Украины исследования динамики тенденций изменений в половозрастной структуре рынка труда важно для осуществления структурной перестройки экономики, для формирования

предложения производства товаров и услуг в будущем периоде, для разработки программ подготовки рабочей силы необходимой квалификации. С другой стороны, демографические проблемы решаются только в условиях повышения благосостояния нации через общее экономическое развитие государства.

Уровень образования – одна из немногих социальных характеристик, которая, по крайней мере, с формально-статистической точки зрения, отражает рост образованности работников в Украине. При высоком уровне образования и растущему удельному весу расходов на образование в ВВП продвижения Украины на более высокие рейтинговые места в мире, тормозится, в первую очередь, проблемами в обеспечении качества и профессионально-квалификационной структуры подготовки кадров. Аналитики службы занятости и кадровых служб предприятий указывают на появление в последние годы локальных дефицитов кадров инженерно-технических работников, квалифицированных рабочих, при относительно перепроизводстве экономистов, менеджеров, юристов. Эта проблема требует специального исследования, но уже сейчас ее можно разделить на следующие две части:

1. Избыток менеджеров, юристов, некоторых категорий экономистов и других гуманитариев. Сейчас невозможно объективно определить, является ли этот избыток абсолютным или относительным и временным. Наконец, если экономика будет развиваться по постиндустриальному сценарию, то и гуманитариев может потребоваться достаточно много. Однако доля этих специалистов в структуре выпускников вузов будет меньше, чем на сегодня.

2. Недостаток на ряде предприятий кадров инженерно-технического персонала и рабочих. Выясняется, что большинство предприятий предлагает инженерам, техникам и рабочим заработную плату неприемлемо низкого уровня. Поэтому инженерно-технические специалисты в зоне досягаемости этих предприятий предпочитают работать в торговле, заниматься неформальной деятельностью или даже быть безработными.

Простое правило рынка труда – «если вам не хватает работников – поднимайте заработную плату» – недостаточно осознается руководителями отечественных предприятий. Поэтому сообщение о кадровых дефицитах, считаем подлежащими проверке и, возможно, являются завышенными. Вероятно, они в большей степени связаны с уровнем предлагаемой зарплаты, чем с отсутствием на рынке труда соответствующих категорий специалистов и рабочих. Неотложной потребностью является надежный долгосрочный прогноз потребностей экономики в рабочей силе в разрезе отраслей, видов деятельности, профессий, для того чтобы вынести более обоснованные выводы по этой проблеме.

Социально-психологические факторы отражают разную степень адаптации трудоспособного населения к рыночным преобразованиям. Обнаруживаются категории населения, которые, несмотря на все кризисные ситуации, однозначно сделали выбор в пользу рынка. Специфика в том, что в эту группу попадают, с одной стороны, действительно честные, предприимчивые лица, которые ищут для себя новые формы трудовой активности, вторично заняты и лица, занимающиеся индивидуально-трудовой деятельностью. С другой стороны, выявились негативные формы адаптации населения к рынку труда: теневой бизнес, нерегламентированная занятость, уклонение от налогов, спекуляция, обман населения из-за незаконного повышения цен и др. Достаточно устойчивой есть группа населения, в преимуществах которой: деятельность в государственном секторе, относительное

²⁶⁵ Красножон Н.С. Сегментація регіонального ринку праці у контексті інноваційного розвитку: дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук: спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика». Кіровоград, 2012. С. 32-33.

стабильное положение, ненпряженная работа, которая не требует инициативности, постоянного самосовершенствования, повышения результатов по гарантированной занятости и зарплате. Оказались и две полярные категории населения такие, как богатые, сумевшие обогатиться на скрытой приватизации, и бедные, олицетворяющие полумаргинальное население, что не может найти себе достойного места в обществе.

Влияние политических факторов на сегментацию рынка труда больше проявляется через юридические и экономические основы национального рынка. Стоит отметить незавершенность и несовершенство законодательной базы украинского рынка труда. Политика государства, охватывая влиянием условия жизни и труда, социальные отношения, должна активно влиять как на сегментацию общества, так и на отдельные социальные группы. Современная социальная политика, по мнению А. Колота, – это продукт развития человеческой цивилизации, это институт, создающий предпосылки для того, чтобы каждый индивид решал социальные проблемы не самостоятельно, а с помощью потенциала государства, предпринимательских структур, других субъектов гражданского общества²⁶⁶. Придерживаясь точки зрения ученого, что реформирование такой политики должно обеспечить достижение социальных стандартов человеческого развития через развитие образования, здравоохранения, культуры, других составляющих социально-трудовой сферы.

В исследовании факторов, влияющих на сегментацию национального и региональных рынков труда, отдельного внимания требует влияние глобализации. В условиях противоречивого влияния глобализационных факторов процесс включения Украины во Всемирную торговую организацию требует деликатного отношения, поскольку возрастает опасность сокращения неконкурентных рабочих мест, недоиспользование трудового потенциала персонала, риск социальной незащищенности многих работников²⁶⁷.

Следует учитывать и то, что глобализация сформировала наднациональные мегапотоки, которые ускоренными темпами перемещают интеллектуальные, материальные, финансовые и другие ресурсы по миру независимо от наличия государственных границ. Одновременно успех страны или предприятия в глобализированной экономике зависит от способности занять свою нишу в рыночном пространстве, предложить более конкурентную продукцию, чем другие участники рынка. А это, соответственно, возможно лишь при условии поддержания высокой инновационности национальной экономики, отдельных предприятий, поощрения инновационной активности их персонала. Такой позиции придерживается А. Колот, считая, что развитие глобализации в значительной степени обусловлено технологической революцией. Два феномена современного мира – глобализация и технологическая революция – тесно связаны, взаимообусловлены, усиливают развитие друг друга. Последствия синергического эффекта глобализации и технологической революции происходят путем снижения доли производственного сектора и роста сектора услуг, снижение концентрации промышленного производства, сдвиги в его отраслевой структуре, соотношении «старых» и «новых» отраслей и сфер деятельности и др. Это обуслови-

вает изменения в структуре и характере занятости, влияет на состояние рынка труда, приводит к появлению новых тенденций его развития²⁶⁸.

Изложенное доказывает, что ключевые позиции и ведущую роль занимает инновационное развитие экономики, которое приводит к новейшим трансформациям рынка труда, его сегментов, положительно влияют на дальнейшее развитие конкурентоспособности стран мира. Подытоживая отметим, что в Украине наблюдается противоречивое, стихийное влияние различных факторов на развитие рынка труда и его сегментацию. Влияние инновационных факторов на сегментацию рынков труда здесь остается крайне слабым. Необходимость усиления действия инновационного фактора на функционирование рынка труда является стратегически важной задачей для решения, поскольку сочетание указанных негативных тенденций реально угрожает Украине потерей перспективы реформирования и развития экономики на современных научно-технологических и инновационных принципах. Изменение ситуации к лучшему требует совершенствования методологии исследования сегментации рынка труда, глубокого анализа этих процессов и поиска их эффективных регуляторов.

© Красножон Н.С.

Опыт и проблемы профессионального развития трудовых мигрантов в Свердловской области

Синякова М.Г. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: msinykova@yandex.ru

Проблема профессионального развития трудовых мигрантов, приехавших в Россию, связана, прежде всего, с объективно возникшим в настоящее время спросом на мигрантов, в большей мере обусловленным экономическими и демографическими причинами. Необходимость трудовой миграции, в частности международной (внешней) иммиграции, применительно к России связывается с действием трех основных факторов.

Во-первых, такая необходимость обусловлена кризисными явлениями в демографических процессах, что находит выражение в неуклонном сокращении численности населения России и его отрицательном естественном приросте (с 1995-го по наст.вр.). Эксперты предсказывают, что на фоне старения населения и усиления дефицита населения в трудоспособном возрасте Россия столкнется с усиливающейся конкуренцией за рабочую силу на мировых рынках труда, к которой она не готова²⁶⁹.

Во-вторых, такая необходимость связывается с усиливающимся дефицитом рабочих кадров для малоквалифицированных (и низкооплачиваемых) вакансий, когда именно трудовая иммиграция рассматривается в качестве условия заполнения ниши малоквалифицированных и низкооплачиваемых вакансий.

В-третьих, важную роль в данном контексте играют изменения в структуре занятости коренного населения России, проявляющиеся в неуклонном снижении доли занятых в промышленности, строительстве и на транспорте и при росте доли занятых в торговле и сфере услуг, в том числе информационных и финансовых. Структурные сдвиги в занятости привели к тому, что на рынке труда появились специфические иммигрантские

²⁶⁶ Колот А.М. Соціальна політика в умовах глобалізації та лібералізації економічних відносин: здобутки, втрати, тенденції // Демографія та соціальна економіка, 2008. № 1. С. 39.

²⁶⁷ Трудовий потенціал Кіровоградської області: стан та перспективи розвитку (колективна монографія) // За ред. М.В. Семикіної. — Кіровоград: ВАТ Кіровоградське видавництво, 2008. С. 31.

²⁶⁸ Колот А.М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія. К.: КНЕУ, 2010. С. 55.

²⁶⁹ Нужны ли иммигранты российскому обществу? / под ред. В.И. Мукомеля, Э.А. Паина. М.: Либерал. миссия, 2006.

ниши, которые практически невозможно заполнить за счет коренного населения²⁷⁰.

До недавнего времени в России поселялись семьи, изначально ориентированные на русскую культуру; происходило воссоединение разрозненных частей русской диаспоры с культурой метрополии. Подчеркивая важность данного процесса, Президент Российской Федерации своим Указом от 22.06.2006 г. № 637 утвердил Государственную программу на 2007-2012 гг. по оказанию содействия добровольному переселению в РФ соотечественников, проживающих за рубежом²⁷¹.

В 2000 г. Россия за счет массовой вынужденной миграции русскоязычного населения обошла Германию, став вторым по значимости центром международной миграции^{272,273}. Однако общая численность прибывших участников программы по Российской Федерации не совпадает с предварительными расчетами, число участников программы переселения значительно меньше, чем ожидалось. Причины этого связаны преимущественно с ограниченными возможностями конкретных регионов и муниципальных образований по трудоустройству переселенцев и обеспечения их жильем^{274,275}.

Вместе с тем с середины 1990-х гг. на 1-е место вышла трудовая миграция. В 2008 г. миграционный прирост населения России увеличился уже на 21,6%, и ежегодно количество мигрантов только растет. Основные потоки мигрантов – выходцы из стран ближнего зарубежья. Если в 2006 г. почти 95% составляли выходцы из стран СНГ (в основном из Казахстана, Узбекистана, Украины, Киргизии, Армении, Азербайджана, Молдавии), то за последние три года значительно увеличилось количество трудовых мигрантов из стран Юго-Восточной Азии (Вьетнам, Китай).

В последние годы экономический рост ряда субъектов РФ в определенной степени изменил региональную статистику миграции. Еще в середине 90-х гг. XX века количество субъектов РФ, принимающих рабочую силу, составляло всего 23, в начале XXI века их стало уже 83.

Распределение мигрантов по секторам экономики в целом отражает мировые тенденции. Большинство мигрантов (40%) занято в строительстве, 30% - в торговле, 10% - в промышленности, далее: в сельском хозяйстве, на транспорте и др. Количество занятых мигрантов в частных домохозяйствах и сфере услуг достаточно трудно учесть официально, так как в этой сфере наибольшее количество нелегальных мигрантов²⁷⁶.

Кроме того, социологические исследования показывают, что до 70% трудовых мигрантов не собираются уезжать на родину (опросы проводились в городах Белгород, Казань, Краснодар, Новосибирск, Санкт-Петербург, Смоленск). Большинство семей трудовых мигрантов удовлетворено своей жизнью в этом городе (64%), большая часть не намерена и даже не задумыва-

лась о переезде (71%), остальные в той или иной мере хотели бы поменять место своего жительства.

Если говорить об уровне образования мигрантов, то исследования показывают, что дипломами о высшем образовании обладают не более 20% трудовых мигрантов. Учитывая достаточно молодой возраст трудовых мигрантов, то у многих из них есть возможность получить профессиональное образование в Российской Федерации.

Опыт и проблемы профессионального развития трудовых мигрантов попробуем рассмотреть на примере одного из крупнейших промышленных регионов РФ – Свердловской области.

Свердловская область расположена на пересечении транспортных путей, соединяющих европейскую часть России и Западную Европу с азиатскими странами, и является одним из наиболее развитых регионов России. Это делает Свердловскую область привлекательной для иностранных граждан.

Не смотря на то, что Свердловская область не входила в число регионов, официально рекомендованных к обязательному приему бывших наших соотечественников, оказавшихся в силу распада СССР за пределами своей этнической родины, тем не менее, в 90-е годы прошлого столетия было зарегистрировано около 50 тысяч беженцев и вынужденных переселенцев. Наибольшее количество переселенцев было зафиксировано в 1994-1995 гг. Массовый приток вынужденных мигрантов (вынужденных переселенцев) в область достиг пика в первой половине 90-х годов. Именно в этот период в Свердловской области была создана Миграционная служба (1992 г.).

По мере того, как их проблемы решались, поток вынужденных переселенцев снижался. В настоящее время сокращение численности вынужденных переселенцев является объективной реальностью, но любое изменение политической, национальной и социальной обстановки в странах ближнего зарубежья и в Российской Федерации может вызвать новое увеличение числа данной категории граждан.

Необходимость привлечения трудовых мигрантов в Свердловской области обусловлена действием трех основных факторов, которые были обозначены выше.

Сохранение отрицательных тенденций в демографии является одним из основных ограничений развития Свердловской области на перспективу. Начиная с 2007 г., в Свердловской области началось абсолютное сокращение численности трудоспособного населения. К 2015 г. снижение доли трудоспособного населения прогнозируется до 60%.

Сокращение трудоспособного населения при сохранении численности занятого населения обусловило значительный рост привлечения иностранной рабочей силы в Свердловскую область. Численность привлекаемых иностранных работников только за последние пять лет выросла почти в 2 раза и составляет более 100 000 чел. в год. При этом доля въезжающих выше, чем доля выезжающих мигрантов. Что позволит сделать вывод, что часть приезжих мигрантов остаются на постоянное место жительства в Свердловской области. По сравнению с 2010 г. число приезжающих на работу увеличилось на 45 %²⁷⁷. Основная миграционная нагрузка приходится на муниципальное образование «город Екатеринбург».

Доля Свердловской области в общероссийском объеме иностранных граждан, поставленных на миграционный учет, составляет 2,7%. Это 6-ой показатель среди

²⁷⁰ Региональное измерение трансграничной миграции в Россию / науч. ред. С.В. Голунов. М.: Аспект Пресс, 2008. 351 с.

²⁷¹ О мерах по оказанию содействия добровольному переселению в Российскую Федерацию соотечественников, проживающих за рубежом: Указ Президента РФ от 22 июня 2006 г. № 637 // Российская газета. 2006. 28 июня.

²⁷² Глущенко Г.И. Миграция и развитие / Г.И. Глущенко, В. А. Пономарев. М.: Экономика, 2009. 454 с.

²⁷³ Постсоветские трансформации: отражение в миграциях / под ред. Ж.А. Зайончковской, Г.С. Витковской. М.: АдамантЪ, 2009. 412 с.

²⁷⁴ Официальный сайт ФМС России // URL: fms.gov.ru

²⁷⁵ Проекты докладов о результатах и основных направлениях деятельности ФМС на 2010 г. и 2011 г. и плановый период 2011-2013 гг. // URL: fmsmoscow.ru.

²⁷⁶ Демографическая политика России: от размышлений к действиям. М.: ООН, 2008.

²⁷⁷ Статистика Управления Федеральной миграционной службы // URL: www.fms.gov.ru; www.ufms-ural.ru

субъектов Российской Федерации, впереди только Москва, Санкт-Петербург и Ленинградская область, Московская область, Краснодарский и Приморский края.

Наибольшее число иностранных работников на территории Свердловской области – это мужчины в возрастной категории от 18 до 49 лет (91 %), уже имеющие семью и детей.

Как и в других регионах, в Свердловской области трудовые мигранты – это в основном граждане стран СНГ (78% от общего числа поставленных на миграционный учет). Наибольшее количество приехавших для работы в регион – это жители Таджикистана (26% из общего числа поставленных на миграционный учет), Узбекистана (20%), Кыргызстана (12%); Казахстана (8%). Мигранты из стран азиатской части СНГ в большей степени задействованы на предприятиях социальной сферы, совокупно около 65%, строительство – 18%, транспорт – 9%.

Процессы трудовой миграции Свердловской области с 2008 г. выявили новую тенденцию: граждане дальнего зарубежья (Вьетнам и Китай) стали вытеснять с определенного рынка занятости граждан ближнего зарубежья. В основном, это стало происходить в тех сферах трудовой занятости, где привлекаются неквалифицированные работники и не требуется знание русского языка, например в овощеводстве.

Таким образом, в близком соседстве оказываются очень разные этнические группы, которые отличаются друг от друга не только материальными и социальными условиями, но и уровнем культурно-исторического развития.

Однако сложившаяся структура занятости свидетельствует о том, что рынок труда является относительно беспроблемной зоной соединения и взаимодействия местного населения и мигрантов – она не является местом порождения социальных конфликтов и напряженности.

По состоянию этнической толерантности Свердловская область представляет собой особую область, существенно отличающуюся не только от остальной России, но даже от других субъектов РФ, входящих в Уральский федеральный округ. Особенности качественной характеристики этнической толерантности в Свердловской области объясняются целым рядом факторов. Прежде всего, это – исторический фактор. Особенности колонизации Урала, советской индустриализации, эвакуации на Урал и плена во время Великой отечественной войны привели к тому, что Свердловская область, с учетом ее географических особенностей, представляет собой транзитную территорию расселения, которая определила особенности Свердловского «этнического котла». Однако в нем не сплывались этносы до неразличимости, но наряду с этнической идентичностью сформировалась особая региональная идентичность: «уральцы» – мягкий вариант идентичности населения внутренней колонии. К историческим обстоятельствам, существенно повлиявшим на состояние этнической толерантности в Свердловской области, следует отнести развитую пенитенциарную систему, которая с имперских времен уральских ссыльных и до настоящего времени придает импульс кроссэтнической коммуникации.

Весьма существенную роль в плане этнической толерантности и в отношениях принимающего общества и иммигрантов играет экономический фактор. Свердловская область является одним из наиболее динамично развивающихся субъектов РФ, темпы роста ее экономики в три раза выше, чем в среднем по РФ, также и другие экономические показатели выше среднероссийских. Модернизационные процессы в экономике детерминируют усиление кроссэтнической коммуникации и принуждают

к этнической толерантности в процессе решения общих задач социально-экономического развития.

На отношения принимающего общества и иммигрантов влияет политический фактор, который проявляется как со стороны общества, так и со стороны власти. Со стороны общества – это особенности региональной политической культуры, отличающейся весьма прочными демократическими традициями. Со стороны областной власти – это проведение толерантной этнической политики как деятельности органов власти, направленной на укрепление социально-экономического и культурного сотрудничества этнических групп и организаций, на удовлетворение этнокультурных потребностей этнических групп и индивидов, на предотвращение этнических конфликтов, преодоление этнической нетерпимости и препятствование разжиганию этнической вражды на территории Свердловской области.

В Свердловской области имеются более или менее сходные структуры занятий у разных этнических групп, проживающих на этой территории (независимо от их численности), претендующих на одни и те же рабочие места, на один и тот же образовательный статус, что представляется позитивным условием для развития межэтнических отношений. Этот тип межэтнических отношений называется конкурирующим. Отношение автохтонного полиэтнического населения к новым мигрантам отличается большей настороженностью и меньшей толерантностью.

Несмотря на то, что состояние межэтнических отношений в Свердловской области является относительно благополучным, существует и ряд проблем в сфере межэтнических отношений и этнической политики, призванной регулировать эти отношения. Первая проблема – высокие темпы миграции, которые начинают существенно изменять этнический состав региона, что создает предпосылки для возникновения межэтнической напряженности. Вторая проблема – адаптация трудовых мигрантов и аккультурация мигрантов, приезжающих на постоянное место жительства в Свердловскую область.

Особенность современной миграционной рабочей силы является, прежде всего, не знание русского языка, культуры России, особенностей социально-экономической ситуации. Нынешние мигранты в большинстве своем никогда не жили в СССР, и современная Россия для них – самая настоящая «заграница», в которой им придется выживать. В этой связи основными целями миграционной политики на территории Свердловской области являются устойчивое социально-экономическое и демографическое развитие Свердловской области, сохранение национальной безопасности и социальной стабильности, удовлетворение потребности организаций Свердловской области в трудовых ресурсах, использование интеллектуального и трудового потенциала мигрантов для достижения поставленных перед Свердловской областью задач.

Миграционная политика Свердловской области основывается на следующих принципах: приоритетность обеспечения устойчивого социально-экономического развития Свердловской области; протекционизм в отношении граждан Российской Федерации; соблюдение и защита трудовых прав мигрантов; недопустимость расовой, этнической, религиозной и других видов дискриминации мигрантов; формирование толерантного отношения местного населения к мигрантам; создание условий для саморазвития и самообеспечения мигрантов; взаимодействие законодательных (представительных) органов и органов исполнительной власти с общественными объединениями мигрантов; обеспечение общественной безопасности на территории Свердловской области.

Важнейшими из перспективных задач миграционной политики в Свердловской области являются: организационно-правовое обеспечение регулирования внешней трудовой миграции; регулирование процессов внешней трудовой миграции и привлечения иностранной рабочей силы на территорию области с учетом интересов социально-экономического развития Свердловской области и муниципальных образований, являющихся территориями вселения; развитие трудового потенциала и повышение эффективности занятости населения Свердловской области и др.²⁷⁸.

В целом миграционная политика области развивается с учетом глобальных изменений в миграционной политике зарубежных государств, как стран бывшего СССР, так и государств так называемого «дальнего зарубежья». В частности, с 1993 г. действует Устав СНГ, который регламентировал создание Экономического Союза предполагающего свободу перемещения товаров, услуг, капиталов, рабочей силы, таможенной политике и так далее. Аналогичные соглашения существуют и с другими мировыми державами. В социально-гуманитарной сфере приняты такие важные документы, как «Конвенция о правах и основных свободах человека», «Конвенция об обеспечении прав лиц, принадлежащих к национальным меньшинствам». Кроме того, в Российской Федерации реализуется «Положение об основных направлениях государственной политики в отношении соотечественников, проживающих за рубежом» и ряд других. Данная нормативно-правовая база должна способствовать стабилизации международных отношений в сфере миграционной политики зарубежных государств и России.

Однако события последних лет в сфере миграционных отношений говорят о том, что в миграционной политике существует ряд проблем, как объективного, так и субъективного характера. Для реализации миграционной политики и выполнения ее задач необходим соответствующий механизм, предусматривающий институциональное, правовое, финансовое, информационное, научное и кадровое ее обеспечение.

Но одной из важнейших проблем в работе с трудовыми мигрантами является сложность в правовом и организационном обеспечении их профессионального обучения. Дело в том, что на современном этапе ни в одной стране мира не достигнуто равенства возможностей в получении профессионального образования. С учетом важности этой проблемы для развития современной экономики и выравнивания социальной структуры общества правительства всех стран прилагают значительные усилия к ее решению.

Один из ключевых факторов социальной защищенности внешних трудовых мигрантов является уровень их профессиональной подготовленности. По существующим данным более 90% этой категории трудовых ресурсов нуждаются в профессиональном развитии.

Более того, современный рынок труда и непрерывное развитие производственных технологий требуют соответствующий уровень профессиональной квалификации, который порождает регулярную переквалификацию в течение всей жизни.

Известно, что для профессионального обучения мигрантов за рубежом (США, Канада, Германия) создаются профессиональные образовательные центры, финансируемые государством и работодателями, главная цель которых состоит в подготовке квалифицированных рабочих из числа мигрантов, не обладающих необходимыми трудовыми навыками. Тем самым обеспечивается

доступность образования по отношению к детям и молодежи любой национальности и вероисповедания, демократизация, открытость образования для других культур, учитываются поликультурные и полиэтнические факторы, создаются и реализуются адаптационно-образовательные программы для мигрантов, сглаживающие напряжение в обществе, озабоченном наплывом иностранцев²⁷⁹.

Подобный опыт имеют и крупные города России. Так, в Санкт-Петербурге в 2009 г. был создан «Межрегиональный центр образования мигрантов государств-участников СНГ» (МЦОМ). Его деятельность охватывает достаточно большой спектр общественных задач по адаптации мигрантов в новых социокультурных и трудовых условиях. Особенно важным является опыт работы этого Межрегионального центра по направлениям:

- разработка и осуществление образовательных программ для трудовых мигрантов, пребывающих в государствах-участниках СНГ, по ознакомлению с национальными правовыми, культурными и социальными аспектами пребывания на территориях государств-участников СНГ;

- повышение уровня ознакомления трудовых мигрантов, пребывающих в государствах-участниках СНГ, с национальными языками, правовыми, культурными и социальными аспектами пребывания на территориях государств-участников СНГ;

- объединение в единую профессиональную организацию и координация деятельности квалифицированных специалистов в области образования трудовых мигрантов, пребывающих в государствах-участниках СНГ, а также юридических лиц, специализирующихся в области образования мигрантов, оказания услуг в области образования взрослых и просветительской деятельности, повышения квалификации трудовых мигрантов и сотрудников центров обучения мигрантов в государствах-участниках СНГ;

- организация и проведение аттестации специалистов в области образования трудовых мигрантов в целях повышения их профессионального статуса и значимости на профессиональном рынке труда и услуг;

- разработка методологии и методики образования трудовых мигрантов;

- совершенствование профессиональной деятельности персонала организаций, связанного с образованием трудовых мигрантов, формирование положительного общественного мнения о добросовестно работающих специалистах миграционных служб и организаций образования трудовых мигрантов (далее Специалистах), защита интересов Специалистов в законодательных и исполнительных органах власти, а также социальная защита на Среднем Урале в рамках проекта «Мосты добрососедства» в Центре комплексной поддержки мигрантов общественной организации «Уральский дом» (г. Заречный) стартовали курсы по обучению трудовых мигрантов русскому языку и курсы по их адаптации и интеграции в российское социокультурное пространство.

Данный проект поддержало все миграционное сообщество Свердловской области, т.е. члены Общественно-консультативного совета при УФМС по Свердловской области. Это бесплатные курсы, которые посещают в основном трудовые мигранты из Центральной Азии. Возраст учащихся – от 9 до 45 лет. Профессиональный преподаватель обучает их русскому языку, а члены ОКС при УФМС рассказывают им о традициях и культуре

²⁷⁸ Официальный сайт Управления ФМС по Свердловской области // URL: <http://www.ufms-ural.ru/statistika/>

²⁷⁹ Аналитические отчеты о миграционной ситуации в Свердловской области за 2009-2011 гг. // Сайт УФСМ России по Свердловской области // URL: ufms-ural.ru

России, правилах и нормах поведения, а также о том, как вести себя с представителями органов правопорядка, как получить необходимые разрешительные документы²⁸⁰.

Имеется также опыт совместного обсуждения проблем взаимодействия городского сообщества и мигрантов. Так с 2008 г. в Екатеринбурге состоялись несколько заседаний Круглого стола «Общество и мигранты: от адекватной информации к разумному сосуществованию». В работе круглых столов принимают участие представители государственных, общественных и коммерческих организаций, работающих в сфере миграции в Свердловской области и Республике Таджикистан.

На таких встречах рассматривается позитивный опыт защиты прав трудовых мигрантов и названы проблемы, связанные с деятельностью посреднических организаций; озвучены типичные ошибки, совершаемые мигрантами при трудоустройстве и оформлении пребывания в России, на примере опыта работы Управления ФМС по Свердловской области, Миграционной службы Республики Таджикистан, Уполномоченного по правам человека Свердловской области, ОГУ «Свердловский областной миграционный центр», ОО «Уральский дом» (г. Заречный, Свердловской области), регионального общественного Фонда «Таджикистан» (г. Москва), общественного Фонда «Перспектива+», Управления Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека, Консульского управления Министерство иностранных дел Республики Таджикистан, отдела организации трудоустройства, социального партнерства и трудовой миграции Департамента государственной службы занятости населения Свердловской области, отдела по работе с учреждениями профессионального образования Министерства общего и профессионального образования Свердловской области.

Участники круглого стола обсуждают реальность и стереотипы сформированного в обществе образа мигранта из стран Средней Азии, законопослушность мигрантов, влияние трудовых мигрантов на криминогенную ситуацию в области, портрет мигранта, созданный в СМИ; знакомятся с деятельностью государственных органов власти, ответственных за работу с мигрантами. По итогам круглого стола вырабатываются рекомендации для органов государственной власти, как Свердловской области, так и тех стран, откуда прибывают мигранты, например, республики Таджикистан.

Вместе с тем, для профессионального управления миграционными процессами необходимы квалифицированные кадры, имеющие специальную подготовку для работы в этой сфере деятельности. В наст.вр. по полной программе высшего образования со специализацией управление миграционными процессами ведется обучение студентов только в Государственном университете управления на базе кафедры Управления миграционными процессами. Выпускники ее успешно работают в аппарате ФМС России и других ведомствах, где требуются специалисты этого профиля. Однако ежегодный выпуск студентов, обучавшихся на этой кафедре, всего 25 чел.

Федеральная миграционная служба должна иметь возможность направлять на обучение абитуриентов по целевому набору, с гарантией, что они после успешного окончания высшего учебного заведения и получения диплома специалиста в области управления миграционными процессами будут приняты на работу в систему Федеральной миграционной службы. Без высококвалифицированных специалистов никакая миграционная про-

грамма не может быть качественно выполнена. Однако, как на проведение научных исследований в области миграции, так и на подготовку кадров, Федеральной миграционной службе средств из бюджета не выделяется, что выглядит достаточно странным и требует положительного решения.

В системе управления миграцией также должны занять должное место неправительственные организации.

В целом, имеющийся опыт и возникающие проблемы в работе по профессиональному развитию трудовых мигрантов свидетельствуют о том, что эта работа должна вестись более активно и масштабно. Однако без серьезной правовой поддержки со стороны государства и субъектов РФ эта деятельность не будет способствовать повышению эффективности использования труда мигрантов. А это в свою очередь ставит под сомнения общие государственные и промышленные затраты на привлечение мигрантов к решению социально-экономических задач развития Уральского региона.

© Синякова М.Г.

К проблеме развития кадрового потенциала АПК

Лихачева А.П. (Россия, Зайково)

e-mail: petrovnala@yandex.ru

Науч. рук. Садовникова Н.О.

Актуальность проблемы развития кадрового потенциала агропромышленного комплекса обусловлена отсутствием планомерной государственной кадровой политики в области формирования кадровых ресурсов АПК. Практически полностью отсутствует система развития кадрового потенциала этой отрасли экономики. На наш взгляд кадровый потенциал агропромышленного комплекса на сегодня требует особого внимания.

Чтобы описать особенности кадрового потенциала агропромышленного комплекса, надо в первую очередь определить, что означает понятие «кадровый потенциал». Как правило, понятие кадровый потенциал включает характеристики уже работающих специалистов. Но при этом важен учет и других экономически активных групп: безработных, обучающиеся средних и высших профессиональных образовательных учреждений. Нельзя сбрасывать со счетов также лиц, экономически не активных, но потенциально способных участвовать в трудовом процессе: домохозяйек, студентов, людей, занятых в личном подсобном хозяйстве, пенсионеров, мигрантов, бывших военнослужащих и других категорий населения, проживающего на территории региона.

На наш взгляд, кадровый потенциал агропромышленного комплекса можно рассматривать как категорию, характеризующую совокупность общих и профессиональных знаний, умений, трудовых навыков и социальных качеств работников, занятых в сельском хозяйстве и перерабатывающей промышленности, в определенных предприятиях и учреждениях отрасли.

Сегодня в нашей экономике кадровый потенциал для решения поставленных задач – это занятое население, уже включенное в систему трудовых отношений с имеющимся опытом работы в период индустриальной эпохи. В то же время имеются незанятые трудовые ресурсы, которые в системе профессионального образования предстоит подготовить в соответствии с современными требованиями. Они нуждаются в адаптации к трудовому процессу на обновляемых производствах²⁸¹.

²⁸⁰ Плисецкий Е. Современные миграционные процессы в России // География. 2003. № 37 // URL: <http://geo.1september.ru/2003/37/4.htm>

²⁸¹ Носкова М.В. Теоретические основы изучения кадрового потенциала сельского хозяйства / М.В. Носкова // Вестник Ал-

Качественная и количественная структуры потенциала складываются под влиянием большого числа условий и факторов. Количественная (ресурсная) структура формируется под воздействием демографических процессов (динамики населения, типа его воспроизводства, уровней рождаемости и смертности, миграционной подвижности, возрастно-половой структуры), уровня развития производственных отношений, определяющих общественно необходимые трудовые затраты и степень интенсивности труда. Качественная структура в большей степени складывается под воздействием тех факторов, которые определяют уровень развития способности к труду и личности вообще. К ним можно отнести социальную структуру, уровень развития систем общего и профессионального образования, сферы культуры и быта, здравоохранения, физкультуры и спорта и др.

Под кадрами в широком значении слова, отмечает В.Б. Фёдоров, обычно понимают все категории трудящихся из числа самостоятельного населения. Термин «кадры», по его мнению, часто употребляется в более узком смысле, когда подразумевается самая квалифицированная часть работников физического и умственного труда²⁸².

По нашему мнению кадровый потенциал – это не просто сумма определенных характеристик работников, включенных в трудовую деятельность, он включает в себя не только уже используемые, но ещё не задействованные в производстве способности работающих. Значит, кадровый потенциал при одной и той же сумме работников может возрастать за счёт приведения в действие человеческих ресурсов, не используемых ранее.

Кадровый потенциал можно рассматривать в двух аспектах: фактическом и перспективном. Фактический кадровый потенциал адекватен составу кадров отрасли (организации), под которым подразумевается совокупность сотрудников, выполняющих определённые функции в процессе производственной деятельности на базе выявленных способностей. Перспективный кадровый потенциал характеризует максимальные возможности кадров, которых можно достичь при улучшении условий хозяйствования и оптимальном использовании способностей работников.

Выпускники профессиональных образовательных учреждений стремятся применить свои знания и навыки в аграрной отрасли, где уже существует реальный и потенциальный внутренний спрос. Особенно важным становится успешное продвижение современного опыта, успешных практик и бизнес-инструментария компаний мирового уровня, действующих в регионе, которые становятся проводниками специальных знаний, международных стандартов управления и сертификации, необходимых для устойчивого развития АПК региона.

Инновационная стратегия развития АПК региона должна иметь и инновационные решения в системе обновления его кадров. Если не предпринять в ближайшее время эффективные меры по развитию кадрового потенциала, то вряд ли можно ждать «прорывного» инновационного развития агропромышленного комплекса и привлечения молодых научных кадров в реальную экономику, в сферу аграрного производства.

Высокий уровень конкурентоспособности как агропродовольственного кластера, так и всего АПК региона, все более зависит от способности кадрового потенциала АПК постоянно генерировать и эффективно при-

менять на практике все новые знания и самые современные инновационные технологии, поддерживать на высоком уровне собственную конкурентоспособность.

Как известно, процесс формирования кадров складывается из четырех основных этапов: профориентационная работа → подготовка кадров → привлечение и распределение кадров → закрепление персонала на рабочих местах.

О несовершенстве профориентационной работы говорит и тот факт, что аграрное образование является малопривлекательным и не престижным для молодежи. В то же время молодые специалисты, согласно проведенному опросу, предпочитают быть трудоустроенными в сфере заготовки и реализации сельскохозяйственной продукции, а не в сфере создания и производства сельскохозяйственной продукции. При этом данные служб занятости и самих работодателей о характере вакансий свидетельствуют о востребованности профессий, связанных непосредственно со сферой производства, создания и выращивания сельхозпродукции.

По данным Министерства сельского хозяйства и продовольствия Свердловской области на сегодняшний день остро востребованы специалисты животноводческой отрасли (табл. 1).

Таблица 1 - Вакансии агропромышленных предприятий Свердловской области

Специальности и профессии в сфере производства сельскохозяйственной продукции, востребованные на предприятиях АПК СО	ветеринары	электрики	механики	зоотехники	оператор по искусственному осеменению	оператор машинного доения	животновод	тракторист - машинист с/х производства	Всего на 1.10.2013
Артинское УАПКиП	4	2	1	4	1	4	3	2	21
Байкаловское УАПКиП	2	4	1	5	1	6	5	3	27
Белоярское УАПКиП	4		1	1					6
Богдановичское УАПКиП	4	1	1	6		2	1	6	21
Верхотурское УАПКиП	2			2					4
Ирбитское УАПКиП	2	1		1	2	2	2	1	11
Каменское УАПКиП	2	2	1	4					9
Камышловское УАПКиП	4	1		3					8
Красноуфимское УАПКиП	4	2	1	1		2	2		12
Режевское УАПКиП	5		2	1		2	2	2	14
Пригородное УАПКиП	3	3		2					8
Сысерское УАПКиП	2	1	1	1		3	3	3	14
Талицкое УАПКиП	3	3	1	2	1				10

тайского государственного аграрного университета. 2007. № 5 (31). С. 67-71

²⁸² Фёдоров В.Б. Сельскохозяйственные кадры: опыт и проблемы / В.Б. Фёдоров. Л.: Лениздат, 1990. 270 с.

Туринское УАПКиП	6	1	1	3		3	6	3	23
Шалинское УАПКиП	2	1		1					4
Итого	4	22	11	37	5	24	24	20	192

Прим. Данные представлены территориальными Управлениями агропромышленного комплекса и продовольствия.

Это объясняется тем, что в Свердловской области имеется только два образовательных учреждения осуществляющих подготовку специалистов для животноводства – это Уральский государственный аграрный университет и Ирбитский аграрный техникум. И еще тем, что на фоне «старения кадров», молодые специалисты не спешат занимать вакантные места.

Предпочтения молодых специалистов не соответствуют запросам аграрного рынка труда, а недостаточная профориентационная работа способствует нереалистичным ожиданиям молодежи.

Определяющим условием трудоустройства является заработная плата и наличие жилья. Заработная плата и жилье хоть и являются важнейшими условиями, тем не менее, не единственными, определяющими готовность быть занятыми в АПК. Значительная доля проблем кроется в неразвитости сельской инфраструктуры и общем падении сельского уровня жизни, которые существенно препятствуют формированию кадрового потенциала АПК. Причиной этого на наш взгляд являются объективные факторы.

Во многих сельских районах слабо развита, а порой и практически отсутствует необходимая социальная, инженерная и производственная база, основная часть жилищного фонда не имеет элементарных коммунальных удобств, что является серьезнейшей социальной проблемой. У сельского населения обеспеченность в расчете на 100 чел. учреждениями социальной сферы в среднем в 2-3 раза ниже, чем городского²⁸³. Так же имеют место проблемы обеспечения сельских территорий медицинскими, спортивными, культурными и образовательными учреждениями.

Безусловно, такое положение вещей объективно препятствует привлечению и закреплению кадров в АПК, и это не завышенные требования потенциальных работников, а элементарные условия бытового комфорта.

Работодатели во многом разделяют точку зрения будущих специалистов. Рассуждая о том, почему работники не проявляют большого интереса к занятости в сельском хозяйстве, руководители отметили, что благополучие кадрового обеспечения АПК на «трех китах»: обустройство социальной сферы; достойная оплата труда; обеспечение нормальных условий труда и быта. Однако решить эти вопросы собственными силами невозможно. В формировании кадрового потенциала АПК должны непосредственное участие принять государство и региональные органы власти. Надежда на государство возникает не потому, что люди на селе сами не умеют работать. Просто одно из главных отличий аграрной отрасли от других отраслей экономики состоит в том, что ни в одной стране мира она не может существовать без государственной поддержки, ведь развитие АПК — социально-ориентированное, стратегическое направление, вложения в которое обоснованы и перспективны.

Сами работодатели готовы участвовать в программах финансирования жилья для молодых специалистов, возводить и поддерживать существующие объек-

ты социальной и инженерной инфраструктуры, но на определенных условиях, главными из которых выступают: а) государственные интервенции на закупку сельхозпродукции; б) предоставление налоговых льгот тем организациям, которые взяли на себя обязательства по социальному благоустройству села; в) возрождение системы распределения выпускников аграрных образовательных учреждений²⁸⁴.

Любые организации, стремясь сформировать свой кадровый состав, самостоятельно реализуют ряд мер по привлечению и закреплению кадров. В сельхозпредприятиях такие меры реализуются в условиях нестабильного производства, сезонного характера функционирования, сильной зависимости от природно-климатических условий и общей неорганизованности сельской жизни.

Что касается привлечения, то большинство руководителей сходятся на том, что в сельском хозяйстве необходимо возродить систему распределения выпускников, поскольку традиционными методами найма покрывать потребность в кадрах оказалось невозможным. Эту же точку зрения разделяют и руководители образовательных учреждений.

Одной из нерешенных проблем системы подготовки кадров, и не только для АПК, является взаимодействие работодателей и образовательных учреждений. Разные аспекты мешают совершенствованию формирования образовательного и квалификационного компонентов кадрового потенциала:

- слабая обратная связь от бизнес-структур, которые не предъявляют конкретных требований к уровню и качеству подготовки кадров;

- неготовность работодателей участвовать в формировании практических навыков у учащихся, предоставлять свои ресурсы для реализации целей образовательных программ;

- недостаточное участие агро-бизнеса в освоении и тиражировании новшеств, полученных в стенах образовательных учреждений;

- слабая заинтересованность в создании единого образовательного, научного и производственного пространства.

Следовательно, занятость в сельском хозяйстве предоставляет немало благоприятных условий для формирования кадрового потенциала аграрной отрасли. Перспективы же развития АПК лежат в комбинации факторов, делающих сельскохозяйственный труд привлекательным и обязательным обеспечением нормальных условий труда, социально-бытовых условий и достойной оплаты труда, активная профориентационная работа. Ни одно звено из этой схемы выкинуть нельзя.

© Лихачева А.П.

Вопросы управления на предприятиях машиностроения: кадровая политика и заработная плата

Раева О.В. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: mashutaru@mail.ru

Машиностроение должно сделать решающий вклад в ускорение научно-технического прогресса в народном хозяйстве страны, повышение эффективности общественного производства на основе его всесторонней интенсификации, рационального использования производственного потенциала, экономии всех видов

²⁸³ Жидких Е.И. Функционирование и развитие сельской социальной инфраструктуры региона (на материалах Алтайского края): автореф. дис. канд. экон. наук. / Е.И. Жидких. М., 2008.

²⁸⁴ Белая Н.В. Формирование человеческого капитала АПК: проблемы и перспективы // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2013. № 6 (104). С. 113-117.

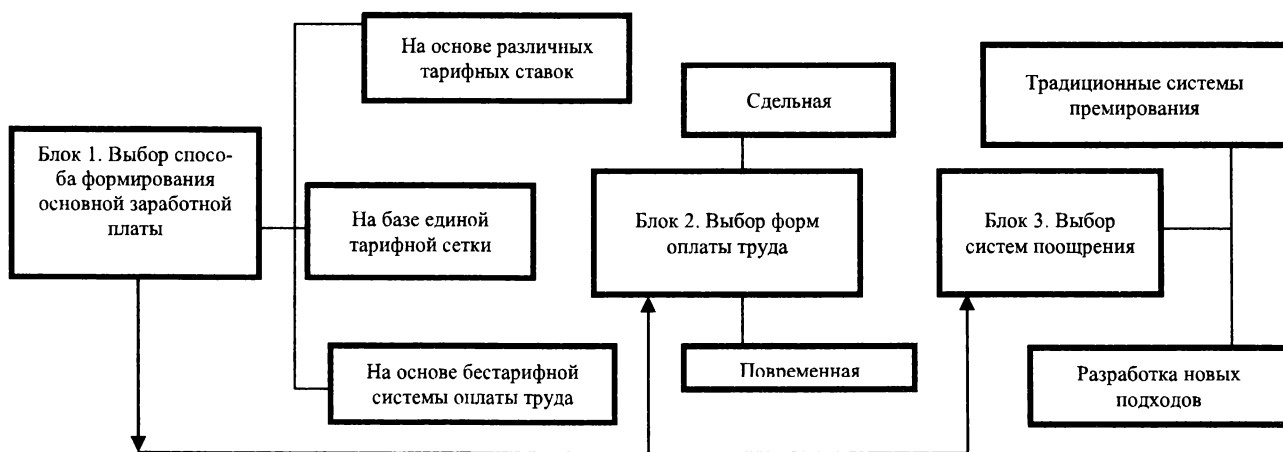


Рис. 1. Логика организации оплаты труда

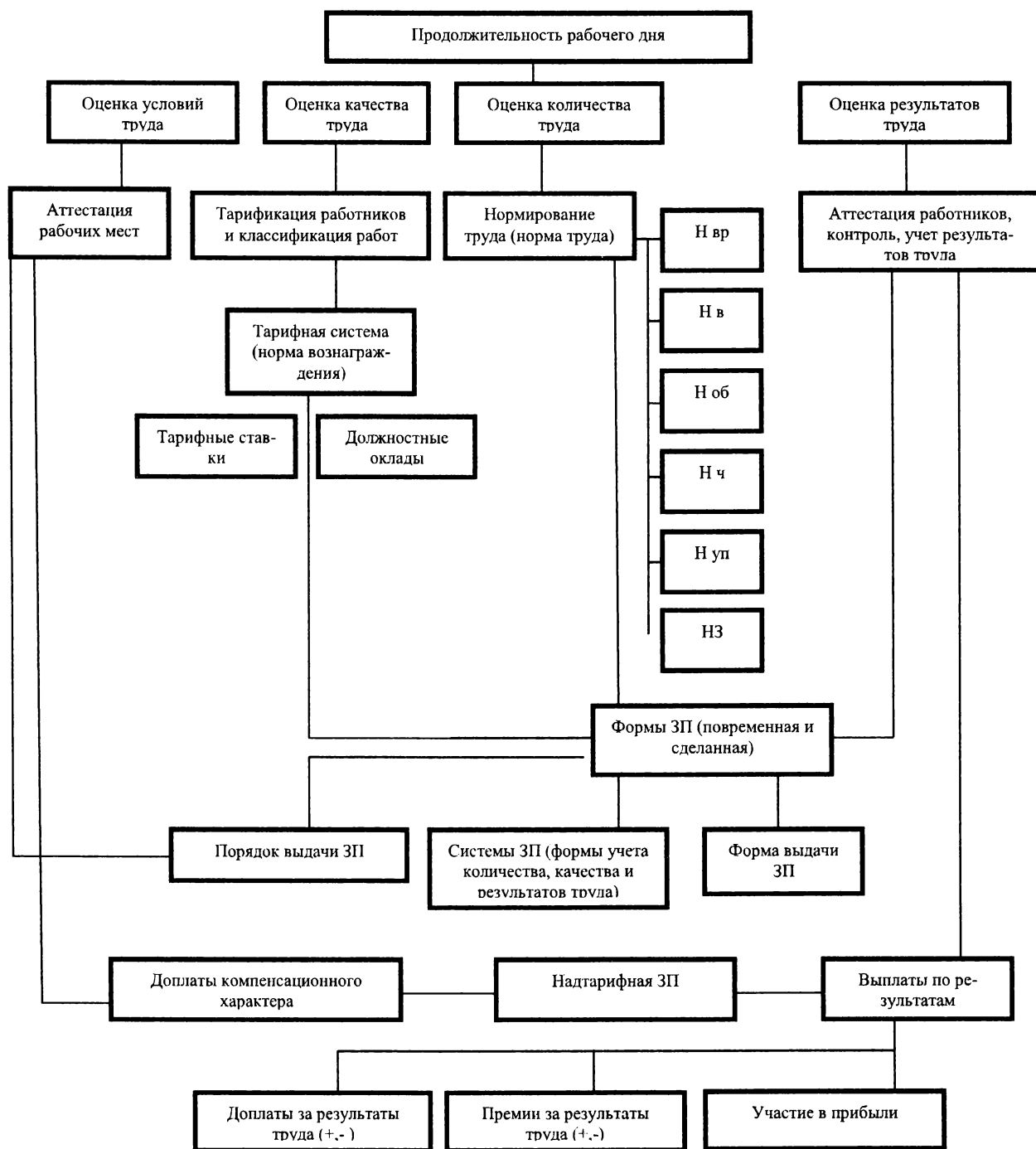


Рис. 2. Организация заработной платы (ЗП) на предприятии

ресурсов, улучшения качества работы. Чтобы эффективно использовать научно-технический и производственный потенциал, необходимо совершенствовать управление и поднять уровень хозяйствования, усилить ориентацию на достижение лучших технико-экономических результатов деятельности.

Решение больших и сложных задач по развитию производства требует совершенствования управления. Необходимо подготовить и осуществить целый комплекс взаимосвязанных мер, позволяющих привести систему и методы в соответствии с требованиями сегодняшнего дня. Возросшие объемы производства, расширение и усложнение экономических связей, необходимость быстрого освоения новой техники и технологии предъявляют высокие требования к совершенствованию управления как важнейшему условию повышения эффективности общественного производства.

Эта проблема комплексная и охватывает совершенствование организационной структуры, стиля и методов управления, оперативно-производственного планирования, повышения квалификации кадров. Совершенствование управления тесно переплетено с улучшением организации производства и труда, с повышением технического уровня производства. Совершенствование системы управления дает наибольший эффект только при комплексном совершенствовании всех ее элементов. Система управления обладает большой инерционностью. Система управления – это деятельность людей, а люди привыкают к своему определенному положению в системе управления, применяемым методам и стилю управления. Для преодоления инерционности системы управления необходимо целенаправленное воздействие на управляющие системы, предусматривающие комплекс организационных, экономических, технических мероприятий, нацеленных на приведение системы управления в соответствие с требованиями производительных сил и производственных отношений в условиях рыночных отношений.

Характерной чертой совершенствования управления на современном этапе является то, что это не разовое мероприятие, а динамический процесс, который должен отвечать новым задачам. Предпосылкой решения этих задач является усиление организованности и порядка в работе, укрепление производственной и трудовой дисциплины, рост квалификации кадров, в том числе управленческих, развитии и использовании науки об управлении и средств автоматизированного управления, что позволяет решать новые задачи управления на более высоком уровне, но требует при этом совершенствования системы управления.

В 1911 году Ф. Тейлор, «отец научного управления», написал книгу, в которой показал, что «высокая заработная плата и низкие затраты составляют основу хорошего управления, позволяют сформулировать его общие принципы, делают возможным сохранение этих условий даже в наиболее сложных обстоятельствах и указывают на различные шаги, которые должны быть предприняты с тем, чтобы от плохой системы управления перейти к лучшему ее типу»²⁸⁵.

Для достижения этих двух целей (повышение заработной платы и снижения затрат) он предлагал: «а) каждому рабочему по возможности поручать выполнение наиболее сложной работы, которую он способен выполнить. Эта работа должна максимально соответствовать его умениям и физическим данным; б) каждого рабочего следует поощрять так, чтобы его выработка достигала уровня лучшего производственного рабочего того же

разряда; в) каждому рабочему достигшему наивысших показателей для работников той же квалификации, следует выплачивать в зависимости от характера работы надбавку от 30 до 100% по сравнению со средним заработком рабочих с тем же разрядом».

Основной упор Тейлор делал на пункте «в». Он рекомендовал сдельную оплату труда как средство мотивации, побуждающее первоклассного работника прилагать дополнительные физические и умственные усилия.

К. Киллен – автор книги «Вопросы управления» пишет: «Тейлор, как многие управляющие до и после него, полагал, что деньги могут быть решающим фактором воздействия на мотивы трудового поведения большинства рабочих. Истина, однако, в том, что деньги не могут воздействовать на мотивы поведения основной массы людей. Чаще всего всё, чего позволяют добиться различные системы оплаты труда, – это удержать работников от перехода в другую организацию. Другими словами, устраивающая работников система заработной платы закрепляет их на данном рабочем месте, и это, естественно, привлекательно для работодателя».

К. Киллен²⁸⁶ делает два вывода от использования денег в качестве стимулирующего фактора. Первый состоит в том, что деньги, по-видимому, могут служить таковыми для 10-30% трудящихся, но они не окажут влияния на оставшихся 90-70% работников. Второй вывод таков – если вы хотите использовать деньги как стимул, то обязаны: 1) подбирать на работу соответствующих людей; 2) платить им достаточно крупные оклады (от 30 до 100% основного оклада, как утверждает Тейлор), а также 3) создать соответствующий морально-психологический климат.

Это значит, что должны следить за тем, чтобы одновременно были удовлетворены по меньшей мере некоторые из высших потребностей работников (по шкале Маслоу).

Деньги и только деньги, вероятно, не являются решающим стимулом «повышения производительности труда».

Отрасль машиностроения являясь низкорентабельной по причине большой трудоемкости продукции в условиях рыночных отношений находится в сложной ситуации из-за накопленных проблем:

- недостаточный уровень заработной платы вызвал отток высококвалифицированных кадров;
- недостаточное обеспечение заказами;
- сложность перспективного планирования;
- ухудшение финансирования;
- смена руководителей служб.

В этих условиях нерешенных проблем большое значение играет совершенствование кадровой политики и увеличение заработной платы.

Основные задачи, которые призвана решить система оплаты труда²⁸⁷ – это привлечение новых сотрудников, сохранение ключевых рабочих, лучших работников инженерно-технических служб, путем установления конкурентоспособной заработной платы и увязки результатов труда с уровнем заработной платы.

Ключевым моментом системы является изменение смысла и соотношения понятий постоянной и переменной частей заработной платы. Постоянная часть, которая приближена к уровню заработной платы специалиста на рынке труда, является гарантированной, в то время как переменная часть выплачивается в качестве премии по результатам работы.

²⁸⁶ Киллен К. Вопросы управления. М.: Экономика, 1981.

²⁸⁷ Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2010.

²⁸⁵ Taylor F. Scientific Management, p.22.

На машиностроительных предприятиях разработаны Положения об оплате труда и премировании, которые отражают зависимость между объемом и качеством выполняемой работы и объемом премиальных выплат.

Увеличиваются дополнительные отчисления в фонды директоров подразделений и фонд Генерального директора с целью материального стимулирования работников. Используются персональные надбавки для поощрения ключевых специалистов.

Предусматриваются две системы начисления премиальных выплат – прямая и косвенная. Прямая система премирования используется для ключевого персонала компании: работников отдела продаж, снабжения, основного производства, конструкторско-технологических служб. Косвенная система премирования (по результатам деятельности предприятия в целом) – для административного, вспомогательного и обслуживающего персонала.

Тарифная система²⁸⁸, лежащая в основе заработной платы должна быть непротиворечивой не только в пределах компании, но и отвечать ставками, существующим на рынке труда. Иными словами, уровень оплаты каждого работника должен быть согласован с размерами заработной платы других работников той же компании, а так же с оплатой труда за выполнение аналогичных работ в других фирмах того же профиля данного региона.

Часовые тарифные ставки для подразделений ОАО «Машиностроительный завод» из расчета 40-часовой недели:

РАЗРЯДЫ							
1	2	3	4	5	6	7	8
ТАРИФНЫЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ							
1	1,07	1,25	1,5	2			

1. Слесари – инструментальщики и станочники, занятые на универсальном оборудовании инструментальных и других цехов подготовки производства при изготовлении особо точных, ответственных и сложных пресс-форм, штампов, приспособлений, инструмента, приборов и оборудования. Слесари – ремонтники, электромеханики, электромонтеры и наладчики, занятые ремонтом, наладкой и обслуживанием особо сложного и уникального оборудования. Работники, занятые по подготовке и обслуживанию производства больших интегральных схем.

2. Станочные работы по обработке металла и других металлов резанием на металлообрабатывающих станках; работы по холодной штамповке металла и других материалов; работы по изготовлению технологической оснастки и инструмента; рабочие, непосредственно занятые и наладкой основного технологического, электро- и энергетического, экспериментального оборудования, подвижного состава, электронно-вычислительной техники, КИП и автоматики.

ДЛЯ СДЕЛЬЩИКОВ (в руб.)							
1	2	3	4	5	6	7	8
44,0	47,1	55,1	66,1	88,1	103,6	112,4	123,4
8	7	1	3	8	1	2	5
ДЛЯ ПОВРЕМЕНЩИКОВ (в руб.)							
32,63	34,91	40,79	48,94	65,26	76,68	83,20	91,36

3. Для рабочих занятых на всех остальных работах.

ДЛЯ СДЕЛЬЩИКОВ					
42,27	45,24	52,85	63,41	84,55	99,35
ДЛЯ ПОВРЕМЕНЩИКОВ					
31,38	33,58	39,23	47,07	62,76	73,74

ИЗ РАСЧЕТА 36-ЧАСОВОЙ НЕДЕЛИ ДЛЯ СДЕЛЬЩИКОВ (в руб.)

48,99	52,41	61,23	73,48	97,97	115,11
ДЛЯ ПОВРЕМЕНЩИКОВ					
36,25	38,79	45,32	54,38	72,50	85,19
ДЛЯ СДЕЛЬЩИКОВ					
46,97	50,26	58,71	70,45	93,94	110,37
ДЛЯ ПОВРЕМЕНЩИКОВ					
34,87	37,31	43,59	52,31	69,74	81,95

ЧАСОВЫЕ ТАРИФНЫЕ СТАВКИ ДЛЯ РАБОЧИХ АВТОМОБИЛЬНОГО И ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА (в руб.)

	Тарифные ставки
1. Водитель автомобиля (легкого, автобуса длиной до 7 метров, подметально-уборочной, грузовой до 10 тонн)	55,44
2. Водитель автомобиля (автобуса длиной от 7 до 12 метров; грузового от 10 до 40 тонн, оборудованного звуковыми и световыми сигналами)	68,54
3. Водитель автомобиля (грузового свыше 40 тонн, автобуса длиной 12-15 метров)	75,71
4. Машинист тепловоза, локомотива	62,50
5. Рабочие, занятые на погрузке (разгрузке) в железнодорожные вагоны, автомобили и другой подвижной транспорт и на внутрискладской перегрузке	42,00

В области кадровой политики успешное будущее машиностроительных предприятий невозможно без активного привлечения на предприятия молодежи. Этой цели служат разработанные Положение о наставничестве и Положение о кадровом резерве. Создаются на производстве учебные участки, учебные центры, с помощью профильных колледжей по специальным учебным программам готовят будущих специалистов для предприятий, на новый уровень выходит сотрудничество с ВУ-Зами.

Безусловно, все эти мероприятия могут достичь хороших результатов в условиях концепции инновационного развития предприятий, технического перевооружения и интенсивной работы с Заказчиками.

© Раева О.В.

²⁸⁸ Складенко В.К., Прудников В.М. Экономика предприятия: конспект лекций. М.: ИНФРА-М, 2008.

Современные проблемы менеджмента и экономики отраслевых организаций

Особенности консалтинга в современных условиях

Сыманюк Э.Э. (Россия, Екатеринбург)
e-mail: ary.fmpk@rambler.ru

В современных социально-экономических условиях различают следующие виды управленческого консультирования: экспертное, процессное и обучающее. Рассмотрим их особенности более подробно.

Экспертное консультирование – это разъяснения, которые дают ответы на вопросы клиента. Консультанты подробно исследуют обстоятельства дела и разрабатывают стратегии разрешения дела в пользу клиента. Основная цель экспертного консультирования – это удовлетворение потребности клиента в оценке сложившейся ситуации с наименьшими для него затратами.

Несмотря на то, что в разные годы предпринималось множество попыток дать определение *эксперт-консультирования*, никакого общепринятого определения не существует и до сих пор. Уже в 1970 году Каплан (Caplan, 1970) определил *эксперт-консультацию* как «процесс взаимодействия между двумя специалистами – консультантом-экспертом, являющимся специалистом в определенной области, и консультируемым, который обращается к консультанту-эксперту за справкой по поводу актуальных проблем, связанных с работой»²⁸⁹.

В настоящее время происходит быстрое изменение методов экспертного консультирования. В отличие от большинства других форм социальной помощи, *эксперт-консультирование* быстро реагирует на социальные, политические или технические изменения.

До сих пор продолжают дебаты по поводу точного определения термина «экспертное консультирование» (Kurpius & Fuqua, 1993). Курпиус (Kurpius, 1978) предложил одно из лучших определений, которое было включено в издание этического кодекса АСА 1995 года. В этом *кодексе экспертное консультирование* определяется как добровольные отношения между профессиональным работником службы помощи и нуждающимися в помощи индивидами, группой или социальной единицей, в которых консультант-эксперт предоставляет помощь клиенту в определении и решении профессиональной проблемы или любой другой потенциальной проблемы, с которой столкнулся клиент или группа.

В целом подходы в практике *эксперт-консультационной* работы имеют следующие общие характеристики (Gallessich, 1985; Kurpius & Fuqua, 1993; Newman, 1993):

- базируется на содержании (поддерживается всей признанной совокупностью знаний);
- ориентировано на достижение цели; цель часто носит профессиональный характер;
- взаимоотношения в экспертном консультировании регулируются различными нормами и правилами;
- экспертное консультирование – это процесс; он включает в себя сбор данных, рекомендацию решений и предложение поддержки;
- экспертное консультирование представляет собой триадный процесс;

- экспертное консультирование основывается на идеологии, системах ценностей и этике.

Курпиус (Kurpius, 1986, 1988) также подчеркивает, что экспертное консультирование является системно-ориентированным. Эта работа способствует изменению определенных аспектов системы, таких как структура или персонал, с тем, чтобы изменить саму систему. В системах присутствуют силы, которые либо усиливают, либо подавляют их восприимчивость к консультационному процессу (Kurpius, Fuqua & Rozecki, 1993).

При *экспертном консультировании* консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Роль клиента сводится, в основном, к обеспечению консультанту доступа к необходимой и достаточной информации в оценке результатов.

Экспертное консультирование обладает следующими чертами:

- устные консультации в режиме «вопрос-ответ»;
- устные консультации в форме дискуссии, обсуждения проблем, причин их возникновения, возможных мер по устранению;
- письменные ответы на поставленные вопросы;
- письменные аналитические обзоры литературы, нормативных документов, практики;
- экспресс-анализ ситуации, определение направлений вмешательства (наблюдения, собеседования, письменные опросы и анкетирование, изучение документов, дискуссия по проблематике и др.);
- углубленный анализ ситуации, выявление истинных, глубинных причин трудностей предприятия (выбор критериев оценки и разработка оценочных шкал и эталонов, специальные программы исследований, формирование респондентских и экспертных групп, использование специального диагностического инструментария, модельное проектирование);
- структурирование задач, поиск решений, анализ альтернатив, разработка рекомендаций, экспертные оценки и заключения).

При *экспертном консультировании* успех проекта определяется следующими тремя факторами: квалификацией эксперта; умением клиента воспользоваться полученными рекомендациями; желанием клиента воспользоваться рекомендациями. При отсутствии второго и третьего факторов даже самая высокая экспертная квалификация консультанта не сможет сделать проект успешным.

Принципы экспертного консультирования:

- анонимность и сохранение тайны клиентского обращения;
- ориентация на ценности клиента, забота о его репутации;
- безоценочное отношение к клиенту, его действиям, обстоятельствам дела;
- непосредственное участие клиента в процессе подготовки экспертного ответа.

Метод «консультирование по процессу», как составная часть концепции управленческого консультирования, был разработан в 1940-1950 гг. в Соединенных Штатах Америки. Его родоначальниками принято считать Курта Левина и Карла Роджерса. Концепция берет свое начало в области гуманистической психологии, в

²⁸⁹ Kurpius D. J., Fuqua D. R., & Rozecki T. (1993). The consulting process: A multidimensional approach. *Journal of Counseling and Development*, 71, 602.

основу которой положен индивидуальный аспект человеческого бытия: каждый человек от природы наделен определенными способностями, обладает свободой самостоятельно принимать решения и обдумывать свое поведение.

Метод «консультирование по процессу изменений» предполагает, что без активного участия со стороны клиента невозможно добиться успешных результатов в процессе изменения организации. Процессный консультант помогает не только сделать работу, но и изменить те способы, с помощью которых сотрудники выполняют работу.

Потребность в процессном консультанте возникает тогда, когда возникает проблема, которую клиент не может решить сам, и когда клиент хочет изменений, трансформации. В процессном консультировании есть позитивный подход вызывания к лучшему, что есть у человека, а не выявление плохого.

Кроме того, этот метод исходит из преимуществ работы в команде. Командой следует называть группу равноправных специалистов (имеющих различную специализацию), сообща несущих равную ответственность за результаты своей деятельности и на паритетной основе осуществляющих разделение труда. Признаком команды считается наличие горизонтальной иерархии, что является важным условием эффективного взаимодействия. Обычно команда создается на ограниченное время, необходимое для реализации проекта, над которым она работает.

Консультирование по процессу является методом изменения и развития организаций. Целью применения данного метода является повышение производительности и/или улучшение психологического климата в организации, достигаемые при участии независимого внешнего консультанта.

Отправной точкой для работы является предположение, что при анализе в решении проблем руководство организации нуждается в поддержке. В качестве центральной задачи ставится не только решение актуальных проблем организации, но и приобретение навыков анализа, оценки и решения проблем самой организацией клиента. Следовательно, консультант должен выполнить две задачи: с одной стороны — помогать в решении существующих проблем, с другой — показать организации пути самостоятельного решения проблем в будущем.

Во время процессного консультирования используются методы, специально разработанные для обеспечения взаимодействия с клиентом, которые можно разбить на две основные группы:

- организационная диагностика;
- организационные интервенции.

Организационная диагностика – это совокупность методов, посредством которых консультант собирает информацию о состоянии организации клиента. Основными методами диагностики являются индивидуальные и групповые интервью, наблюдение за деятельностью организации изнутри, знакомство с документами и историей организации. Результатом диагностики обычно служит краткий отчет, содержащий структурированное изложение полученной информации, возможно, с перечнем выявленных проблем. Этот отчет служит как бы «затравкой» для дальнейшей работы клиента и консультанта.

Организационные интервенции – это мероприятия, связанные с воздействием на организацию, которые призваны внести в ее деятельность позитивные изменения и закрепить их. Лица, которые по своему положению могут и должны принимать участие в стратегическом

планировании деятельности и развития организации, знакомятся с результатами диагностики, а затем приглашаются на специальную встречу – сессию стратегического планирования.

При процессном консультировании консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения, проводить при помощи консультантов анализ проблем и выработку решений, — это происходит в рамках мероприятий и процедур, предложенных консультантом (консультант на все время работы остается независимым внешним экспертом, сохраняя дистанцию между собой и организацией клиента). При этом роль консультантов заключается в организации и управлении процессами сбора информации и ее анализа, а также разработки, обсуждения, оценки и принятия решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы и приведении их в систему рекомендаций.

Важнейшим условием при консультировании по процессу считается готовность участвующих в нем людей открыто и честно обмениваться между собой мнениями. При этом не следует опасаться межличностных конфликтов, а надо стараться быть терпимым к мнению думающих иначе.

Консультант и клиент должны условиться о соблюдении доверительных отношений. Важно, чтобы конфиденциальная информация ни в коей мере не выходила за рамки организации клиента. Лишь добросовестное участие всех, включенных в работу лиц, осуществление полемики без оглядки на чей-либо авторитет и должностные полномочия могут привести процесс изменений к успеху.

Все участники должны осознавать, что исход процесса перемен, в котором они участвуют, заранее не известен. Консультант и организация клиента берут на себя общую ответственность за реализацию проекта и его результаты. Определение компетентности в этой ситуации считается основополагающим условием процесса консультирования. Консультант должен сконцентрироваться на интересах организации, уметь отвлечься от личных оценок и стандартов, суметь в целом понять систему клиента и не прибегать к преждевременным выводам.

Кратко описать черты процессного консультирования можно следующим образом:

- организация процесса поиска решений и анализа альтернатив специалистами компании без суждений, оценок и комментариев консультанта по сути рассматриваемой проблемы;
- организация и проведение деловых и инновационных игр по проблематике, иных форм групповой и индивидуальной работы;
- участие в процессе принятия решений (участие в рабочих совещаниях, дискуссиях с правом совещательного голоса);
- надзор за внедрением рекомендаций (проведение контрольных замеров, выявление отклонений от нормативов, планов, графиков);
- участие во внедрении (корректировка и разработка новых рекомендаций по инициативе консультантов);
- прямое вмешательство в управление (принятие управленческих решений, направленных на внедрение рекомендаций).

Как показывает практика, стиль поведения, ориентированный на процесс изменения организации, может быть использован в России в том случае, если консультанту удастся объединить преимущества описанного метода с особенностями российской культуры. Для этого необходимо заранее уточнить, каких результатов ожида-

ет клиент и что может предложить консультант. Так как консультант не имеет универсального рецепта, пригодного для решения любой проблемы, основой любого процесса управленческого консультирования является глубокий анализ организации, ее ресурсов и содержания самой проблемы. Консультирование по процессу отличается от экспертного консультирования тем, что организация клиента при помощи эксперта получает возможность приобрести знания и, используя их, самостоятельно решает существующие проблемы. Экспертный консультант дает решение, а процессный консультант находит вместе с людьми их собственное решение.

Другой важный момент – принятие обеими сторонами ответственности за осуществление процесса и его результаты. Необходимо осознать и принять тот факт, что консультант на период всего процесса консультирования остается независимым (внешним) экспертом. Он следит за организацией и происходящими в ней изменениями с позиции постороннего наблюдателя. Резкое сближение консультанта с организацией клиента приводит к излишней ассимиляции, в результате которой консультант будет не в состоянии сохранить объективность суждений, необходимых организации клиента для осуществления изменений.

С каждым годом все большее количество людей занимается процессным консультированием, с одной стороны. С другой стороны, все больше менеджеров приглашают для сотрудничества в свои компании процессных консультантов. Процессное консультирование в России получило развитие – на то есть две причины. Во-первых, процессное консультирование уже существует в мире. Россию как страну, являющуюся частью мирового сообщества, не могло не затронуть это явление. Во-вторых, потому, что именно сейчас Россия находится в процессе изменения и трансформации.

Процессное консультирование – это не сиюминутное получение результата, это кропотливый процесс работы консультанта и компании клиента шаг за шагом.

При *обучающем консультировании* консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинарских занятий, тренингов, деловых игр, учебно-практических пособий, конкретных ситуаций («кейсов») и т.д. Роль клиента заключается в формировании запроса на обучение, осознанный выбор целей, программы и формы обучения, учебных групп.

Обучающее консультирование обладает следующими чертами:

- наличие стандартной программы, клиент выбирает семинары, деловые игры и пр. из предлагаемого консультантом перечня;
- наличие специально адаптированной программы, когда проблематика определяется предприятием, консультант разрабатывает программу и выбирает форму учебных мероприятий;
- специальное формирование группы (консультант проводит специальные мероприятия по формированию учебной группы - разрабатывает требования к участникам учебной группы и проводит отбор, используя специальные методы, такие как анкетирование, собеседования, деловые игры, анализ личных дел и др.);
- подготовка участников к групповой работе (для повышения эффективности и результативности учебных мероприятий, особенно направленных на решение практических задач бизнеса, и связанных с обсуждением и поиском решений, консультант проводит тренинги по

развитию коммуникативных навыков, навыков принятия коллективных решений);

- обучение методикам и инструментарию решения задач (задача консультанта — передать умения и навыки использования собственного инструментария и технологий специалистам компании таким образом, чтобы в его отсутствие они могли самостоятельно решать задачи такого же уровня сложности);
- полное погружение участников в проблематику (проводится для того, чтобы в максимально сжатые сроки учебная группа освоила минимально-необходимый объем информации, решила поставленные задачи или выработала необходимые решения; как правило, заканчивается эскизным проектированием каких-либо изменений и инноваций).

Обучающее консультирование необходимо для повышения квалификации персонала предприятия до требуемого уровня. Концепция обучающего консультирования: успех предприятия - это обученный персонал. Обученный персонал должен быть в состоянии справиться с существующими и возникающими проблемами. Другими словами, в данном подходе, консультант не устраняет имеющиеся проблемы предприятия собственными силами, а обучает соответствующий персонал тому, как это делать в регулярной трудовой деятельности. Таким образом, консультант стремится «подтянуть» персонал до такого уровня профессионализма, на котором *проблемы* (по поводу которых обратились к консультанту) *становятся легко решаемыми задачами* для кадрового состава предприятия.

Отмеченный момент является, по нашему мнению, *главной особенностью обучающего консультирования*. Так, если в других видах консультирования (юридическое, финансовое, маркетинговое и т.д.) консультант может дать подсказку руководителю или соответствующему должностному лицу, при реализации которой проблема может быть устранена (экспертное консультирование), то в обучающем консультировании необходимо научить человека самостоятельно порождать необходимые решения («самоподсказки»), причем случайным образом. Из сказанного видно, что обучающее консультирование занимает особое место среди других видов консультирования («не подсказать, а научить!»).

С другой стороны, обучающее консультирование может входить составной частью в любой вид консультирования. Необходимость в этом возникает в том случае, если консультационный процесс испытывает «пробуксовки» именно из-за недостаточной квалификации менеджеров, включенных в этот процесс. В этом смысле, в качестве предмета обучения может быть любая из деятельностно-значимых дисциплин: маркетинг, командообразование, финансы, менеджмент и пр. Таким образом, хотя обучающее консультирование стоит как бы особняком, можно констатировать *взаимпроникновение* между обучающим и другими видами консультирования.

Другая особенность обучающего консультирования лежит в педагогической плоскости. Дело в том, что консультант в функции педагога должен организовать процесс изменения человека. А так как человек (особенно взрослый) не является пассивным материалом для преобразования, консультант должен не только знать, как устроено сознание взрослого человека и каковы объективные законы его изменения, но и иметь соответствующие педагогические способности по организации перевода сознания с одного уровня на другой.

В контексте сказанного следует, что консультант в обучающем консультировании должен *обладать комплексом специфических педагогических (еще точнее: андрагогических) способностей*, владеть методиками обучения взрослых и т.п., в то время как в других видах консультирования от консультанта требуется (со стороны педагогики) только умение доступно доносить и объяснять свою мысль.

Следующей особенностью обучающего консультирования следует считать *зависимость продолжительности обучения* (и, следовательно, консультационного процесса) *от объективных психологических законов изменения содержания и формы сознания*. Поясним сказанное: даже если консультант-педагог будет использовать самые прогрессивные и эффективные технологии обучения, все равно темпы обучения будут зависеть от «пластических» особенностей психических механизмов обучаемых. В этом смысле, ускорение процесса обучения неограничено. Так, любое обучение, кроме простой трансляции знаний, имеет три фазы:

1) «размораживание» существующих стереотипов поведения (или «проблематизация» актуальных способностей);

2) его изменение;

3) закрепление и «замораживание» новых форм (или депроблематизация).

Каждая из этих фаз сопровождается тем или иным «течением» психических процессов в сознании обучаемых и имеет свой типовой «продукт».

Естественно, скорость трансформации психических механизмов у каждого человека имеет свои особенности. Но мы в данном случае имеем в виду наиболее общие, «усредненные» показатели, с которыми, как правило, и приходится иметь дело консультанту-преподавателю. Иначе обстоит дело в других видах консультирования. Так, к примеру, консультант по маркетингу может ускорить процесс анализа состояния маркетингового сектора на предприятии, критики и выработки проектных предложений за счет большей оперативности собственных действий (например, подключить к процессу консультирования своих коллег, выделить больший объем рабочего времени и т.п.).

Конечно, и в других видах консультирования консультант «зависим» от уровня сознания представителей фирмы-клиента. Но эта зависимость ограничивается процессами понимания ими того, что предлагает консультант, т.е. длительностью обслуживания этого понимания («передача информации - контроль понимания - коррекция понимания»). Другими словами, он работает только с содержанием сознания представителей фирмы-клиента, но не с его формой (целостной структурой).

В обучающем консультировании мы должны выделить три основных субъекта данного процесса:

консультант-преподаватель, ведущий курса, который часто является и разработчиком программы обучения;

клиент, участник программы обучения, направленный на курсы вышестоящим руководителем;

заказчик, оплачивающий программу обучения и заинтересованный в быстром включении полученных слушателем знаний, умений и навыков в практику специалиста.

О.С. Анисимов акцентирует внимание на самой «внутренней механизмичности» изменений человека²⁹⁰. Он пишет, что для *изменения человека* необходимы следующие условия:

- попытка человека осуществить заданное практическое действие,
- встреча с затруднением,
- выход в анализ (рефлексию),
- сам анализ попытки (рефлексия) с ее специализацией на способности человека как причине затруднений и с направленностью на снятие этой причины затруднения,
- переход к специфическому действию по результатам рефлексии - проектированию пути приобретения недостающих способностей,
- осуществление этого преобразовательного действия,
- возврат в практическое действие и успешное его завершение.

Данный процесс саморазвития обучаемого и является объектом управления со стороны консультанта-преподавателя.

Поскольку преподаватель должен проектировать учебный процесс, к его общепринятым функциям следует, по нашему мнению, добавить:

- определение цели обучения;
- построение обобщенного проекта обучения в соответствии с целью;
- прогноз достижимости цели обучения обучаемым;
- построение конкретного проекта перевода обучаемого из актуального состояния способностей в необходимое и определение учебных задач;
- конкретизация проекта обучения с учетом группового характера обучения.

Требования к компактности и эффективности обучающего консультирования предопределяют введение в систему обучения кроме существующих *традиционных* форм обучения (семинары, лекции, практические занятия, обмен опытом и т.п.) и *инновационных форм учебной деятельности*, таких как: деловые игры, организационно-деятельностные и организационно-мыслительные игры и т.п. В свою очередь, введение новых сложных форм обучения влечет за собой повышение уровня требований к способностям консультанта-преподавателя, использующего эти формы.

Таким образом мы можем обозначить наиболее общий подход обучающего консультирования следующим образом: технологически обеспеченное управление процессом саморазвития обучаемого в сторону приобретения личностно и производственно значимых способностей.

Важность задачи обучающего консультирования по *повышению профессионализма сотрудников фирмы-клиента и их мотивации к труду* трудно переоценить. Обучающее консультирование предстает как один из важнейших инструментов повышения квалификации кадров предприятия с последующим улучшением экономической эффективности деятельности предприятия в целом. Несмотря на это, описанию процесса *обучающего консультирования* в литературных источниках внимания уделяется явно недостаточно.

Возможны два основных типа обучающего консультирования:

- консультационный процесс, состоящий только из обучения представителей предприятия-клиента;
- консультационный процесс, в котором обучение входит как составная часть.

Консультационный процесс, состоящий только из обучения, возникает в двух основных случаях. Во-первых, в том случае, если руководитель фирмы в само-

²⁹⁰ Анисимов О.С. Педагогическая концепция перестройки последиplomного образования (вып. 13). М.: РАМА, 1992.105 с.

стоятельном анализе проблем деятельности пришел к четкому выводу о необходимости обучающего процесса для персонала. При этом предмет обучения он может видеть недостаточно определенно (например, менеджерам необходимо научиться планировать; продавцам – продавать и т.п.). В этом варианте руководитель может сам обратиться к какому-либо учебному центру со своим заказом, который в контакте с тренером-преподавателем может быть доопределен.

Недостатком этого варианта, несомненно, является опасность иллюзорного видения причин проблем руководителем. В том случае, если он определил причины проблем неверно, обучение не приведет к снятию имеющихся проблем.

Во-вторых, необходимость именно в обучении может выясниться при взаимодействии руководителя с консультантом. То есть, приглашая консультанта, руководитель может и не знать, что и в каком направлении необходимо сделать, чтобы устранить имеющиеся проблемы. При первичном общении за счет наводящих (диагностирующих) вопросов консультанта, руководитель может прийти к мысли о том, что одна из причин (или главная причина) «разлаженной» деятельности – недостаточная квалификация кадров. За этим следует формулирование заказа (задания) консультанту.

В этом варианте меньше предпосылок для иллюзорной постановки проблемы, поскольку в анализе действий деятельности принимает участие консультант. Однако, учитывая предварительный поверхностный анализ состояния деятельности, строго полагаться на правильную диагностику все же довольно рискованно.

В наиболее общей форме, данный тип обучающего консультирования будет включать в себя следующие шаги:

I. Принятие заказа на консультирование:

- знакомство с общей заказной ситуацией;
- уточнение проблемы, связанной с недостаточным уровнем профессиональной подготовки кадров;
- согласование целей обучающего консультирования.

II. Планирование учебного процесса:

- планирование промежуточных целей обучения;
- постановка учебных задач;
- анализ характеристик состава участников;
- подбор форм обучения (методик, технологий и т.п.) под задачи с учетом особенностей обучаемых;
- разработка конкретной программы обучения;
- привязка программы к датам и срокам обучения.

III. Проведение обучения:

- создание мотивации к обучению у участников;
- реализация основной части учебной программы;
- подведение итогов обучения совместно с обучаемыми.

IV. Анализ результатов обучения:

- сопоставительный анализ целей и результатов обучения;
- выработка рекомендаций участникам по дальнейшему повышению квалификации;
- передача рекомендаций клиенту.

Обучающее консультирование можно рассматривать как форму внедрения знаний в экономическую деятельность, альтернативную такой традиционной форме, как обучение. Преимуществом консультирования является его конкретно-индивидуальный, «штучный» подход. При этом знания, которыми обладают консультанты, трансформируются так, чтобы решить конкрет-

ные проблемы того или иного предприятия. При обучении же знания в области менеджмента, экономики, права и т.д. передаются менеджерам в общей форме и затем уже применяются ими на практике.

Положительные стороны того и другого способа передачи знаний объединяются в обучающем и процессном консультировании.

В последние годы появился еще один вид консультирование – проектное. Этот способ предусматривает координацию проекта консультантом от начала и до завершения (или достижения устойчивой тенденции нужных изменений). Он может применяться для оптимизации организационной структуры предприятия (здесь он наиболее результативен), экспертизы бизнес-проектов, постановки маркетинга, разработки рекламных кампаний. В разработке стратегий предприятия проектным способом могут осуществляться поиск или проверка рыночных возможностей.

Проект обычно начинается с диагностики, которая может проводиться с минимальным вмешательством консультанта в деятельность предприятия или в режиме параллельного внедрения.

В первом варианте информация собирается, но не разглашается, результаты исследований поступают непосредственно заказчику, который решает, как их использовать. В проблемных ситуациях объявленная цель работы консультанта формулируется нейтральным образом (например, при работе по проекту оптимизации оргструктуры персоналу объявляется о поиске рыночных возможностей, который его беспокоит в меньшей степени). В итоге снимается преимущественно статическая информация организации, имеющийся баланс отношений и идей.

Во втором варианте консультант обсуждает промежуточные идеи и гипотезы с персоналом предприятия, действует с истинной объявленной целью. Уже на этапе диагностики в фирме происходят изменения, привносятся новые идеи, апробируются новые отношения. У персонала формируется готовность к изменениям, он оказывается вовлеченным в реорганизацию и принятие решений. (Но вместе с тем растут ожидания, провоцируется возможность борьбы за новый «кусочек пирога»). В итоге снимается динамическая информация, точнее прогнозируется возможность проведения необходимых реформ.

Результатом диагностики являются обоснованные гипотезы, подтвержденной опытом консультанта и отдельными выявленными фактами о возможных путях достижения поставленных целей и методах решения проблем. Выводы оформляются в аналитический отчет, который выдается заказчику для ознакомления, а затем презентуется (защищается).

После принятия заказчиком отчета выполняется основной этап. Это детальная разработка и внедрение конкретных схем, процедур, планов, технологий. Работы по проекту распределяются между консультантом и персоналом заказчика.

Консалтинговые агентства обычно берут на себя большую часть работ, выигрывая в скорости разработки, но проигрывая в качестве внедрения. Даже принятые персоналом технологии с трудом адаптируются к изменениям ситуации, если получены готовыми.

Индивидуальные консультанты предпочитают максимально привлекать ресурсы предприятия. Их задачей является распределение работ по проекту между сторонниками реформ, методологическая и экспертная помощь менеджерам в новых для них вопросах, контроль качества разработок. Этот подход дает выиг-

рыш в качестве внедрения и стоимости проекта, но проигрыш в скорости.

Результатом этого этапа является не столько отчет консультанта, сколько принятые персоналом и внедренные в практику схемы, процедуры, технологии. Ограничение «выхода» отчетом с целью последующего внедрения обычно нецелесообразно (внедрение может просто не состояться). Этот этап завершает проект. В дальнейшем может выполняться консультационное сопровождение долгосрочных разработок.

В некоторых случаях проектный способ консультирования может предусматривать приглашение консультанта в штат предприятия. Например, создание организационной структуры маркетинга «с нуля» требует постоянной работы на предприятии квалифицированного руководителя маркетинга. В этом качестве может выступить консультант, временно заняв вакансию директора по маркетингу. Здесь, как и с «варягом», необходимо планировать значительный срок исполнения должности, чтобы получить устойчивый результат.

Хотя проектный способ и предусматривает координацию всего проекта консультантом, самоустранение заказчика от участия в проекте невозможно. В редких случаях он может ограничиться содействием в получении консультантом информации от персонала предприятия. В основном же ему приходится выбирать из многих альтернатив в процессе исследований, применять власть для координации работ, если консультантом задействуется персонал предприятия. Наиболее результативно прямое управление заказчика проектом.

Для проектного способа характерна еще одна особенность: заказчик не может единоличным решением выполнить действия, забракованные консультантом. В противном случае это может означать досрочное завершение проекта (когда нанимаешь профессионала, нужно либо следовать его рекомендациям, либо уволить его). Решения должны выбираться из согласованных альтернатив. Для руководителей авторитарного типа это может являться ограничивающим фактором к применению проектного способа консультирования.

В целом, проектный способ дает наилучший результат, т.к. обеспечивает системный подход к решению задач предприятия. Его недостатком является относительно высокая стоимость. Тем не менее, способ применяется как крупными предприятиями, располагающими значительными ресурсами, так и небольшими. Последние, в основном, применяют консультирование для экспертизы бизнес-проектов и поиска рыночных возможностей.

Отличительной особенностью проектного консультирования является его направленность, представляющая собой создание конкретных проектов в определенной внутрифирменной сфере. Проектное консультирование позволяет аккумулировать ресурсы в одном направлении, осуществлять целевой консалтинг, планировать результаты и в максимальной степени обеспечивать их достижение.

Проектное консультирование включает основные этапы:

1. Составление заказчиком задания на проект, в котором отражаются его основные потребности, требования, условия и ограничения.
2. Поэтапная подготовка проекта с вовлечением в этот процесс специалистов клиента и последующая его сдача.
3. Предоставление необходимых консультаций для реализации проекта.
4. Участие в реализации проекта в той степени и на тех этапах, которые определил клиент.

Таким образом, проектное консультирование, прежде всего, включает в себя проектные работы, а затем - консультирование клиента на этапе разработки проекта и его реализации.

Использование проектного консультирования целесообразно в следующих случаях: когда ставится для реализации задача, которая по целям, величине необходимых ресурсов, сложности, длительности исполнения представляет собой проект - инвестиционный, инновационный, маркетинговый, производственный и прочее, или когда в фирме отсутствует опыт реализации такого проекта, нет необходимых специалистов, информационного обеспечения и пр.

Необходимо учесть, что проектное консультирование будет относиться к управленческому только в том случае, когда оно содержит управленческую составляющую.

В качестве новых направлений управленческого консультирования выделяют: рефлексивное и критическое. Рассмотрим их более подробно.

Рефлексивное консультирование – один из методов, основанный на осмыслении процесса, способов и результатов деятельности отдельного человека и группы. Человек имеет возможность взглянуть на происходящее как бы со стороны. Рефлексия – механизм саморазвития человека, закрепляющий удачные элементы и отмечающий неудачные.

Рефлексивное консультирование позволяет предложить клиентам ситуацию отстраненности от реальной жизни. Это дает возможность выявить, развивать, проживать и рефлексировать на всех уровнях различные профессиональные и ролевые позиции, разные модели организаций и их социального окружения, варианты возможных проблем и их решений. Клиенты возвращаются к своей реальности максимально обогащенными новым профессиональным и личностным опытом, новыми возможностями и навыками.

Разработка и организация кризисного консультирования (чаще используется термин «антикризисное консультирование») предполагает у консультанта наличие собственного представления о сущности кризисных процессов на предприятии и их источниках; об этапах консультирования и этапах действий; и о содержании антикризисной программы и стандартных сложностях при ее реализации.

Одним из главных условий адекватной оценки положения на предприятии, выработки и реализации антикризисной программы, является личность руководителя. Руководитель, осознавая степень кризиса, оценивает его комплексность, глубину, возможность дальнейшего существования фирмы, имеющееся время, формулирует «пожарные» действия. При этом наиболее важно прекращение функционирования «по факту», преодоление апатии и бездействия руководителя.

Большое значение для успешной деятельности предприятия имеет способность руководителя видеть различные варианты развития событий и понимать факторы успеха и факторы риска. Большинство руководителей, при несомненной интуиции, к сожалению, обладают достаточно прямолинейным, несистемным мышлением и невысоким уровнем экономической грамотности, что значительно осложняет ситуацию. Для руководителей некоторых предприятий характерно желание переложить собственные проблемы на привлеченных экспертов с тем, чтобы был указан единственно возможный вариант действий. Поэтому одной из предпосылок успешной реализации антикризисной программы является развитие навыков диалектического мышления.

Антикризисное консультирование не имеет моментальных результатов, поскольку связано с длительной перестройкой как предприятия, так и личности руководителя. Антикризисное консультирование включает в себя:

- проведение анализа финансового состояния должника в соответствии с утвержденными правилами, выявление признаков преднамеренного и фиктивного банкротства;
- проведение анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности должника, его положения на товарных и иных рынках;
- разработка программ проведения досудебной санации должника;
- разработка плана внешнего управления и сопровождение его реализации;
- подготовка отчетов арбитражных управляющих на разных стадиях процедур банкротства;
- защита подготовленных документов перед собраниями кредиторов, органами Государственного управления и т.п.;
- проведение исследований перспективных для должника рынков;
- оценка имущества должника; подбор арбитражных управляющих;
- поиск инвесторов и/или кредиторов.

Подготавливаемые документы полностью отвечают требованиям действующего российского законодательства по вопросам несостоятельности (банкротства). Вся документация, подготовленная консультантами по вопросам банкротства (несостоятельности должника), строго соответствует всем установленным требованиям российского законодательства на текущий момент. Антикризисный консалтинг помогает решить проблемы предприятий, находящихся в любых стадиях банкротства.

Таким образом, исследование особенностей консалтинга необходимо для более точной идентификации каждого нового вида управленческого консультирования. Системность характеристик, даваемых каждому новому виду консультирования, позволит сравнить его возможности и оценить его эффективность по отношению к другим. Оценивая соотношения видов консультирования в хозяйственной практике, можно наблюдать тенденции этих изменений в динамике, что позволит вносить соответствующие коррективы в развитие консультационной деятельности.

© Сыманюк Э.Э.

Управление организацией в современной

России: институциональный подход

Толстых О.А. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: amada_15@rambler.ru

В последние годы в России растет интерес к институциональной теории в целом и к возможности ее применения в управлении в частности. Это связано, прежде всего, с теми изменениями, которые происходят в экономике страны, что, в свою очередь, проецируется на уровень конкретных организаций.

Перед управленцами разных уровней возникают новые проблемы, связанные с: усложнением структуры организации; развитием средств коммуникации как внутри организации, так и в общении с внешним миром; наличием большого количества конкурентов, в связи со значительным развитием производства во всем мире; необходимостью создания гибкой системы экономической и психологической мотивации, способствующей повышению заинтересованности работников в достиже-

нии цели, стоящей перед организацией²⁹¹; возрастающей ролью профсоюзов как коллективных институтов; трансакционными издержками, которые несет каждая организация; оппортунистическим поведением, которое, к сожалению, не редкость; отказом от приоритета классических принципов школ менеджмента, связанных, прежде всего, с воздействием управления на внутренние факторы производства, т.к. успех предприятия определялся рациональной организацией производства продукции, снижением издержек, развитием специализации; резким возрастанием значения факторов внешней среды для создания предпосылок успеха предприятия в связи с усложнением всей системы общественных отношений; применением к управлению ситуационного подхода, когда функционирование предприятия обуславливается реакциями на различные по своей природе воздействия извне.

Институциональный подход к управлению возник на Западе достаточно давно и прошел в своем развитии несколько этапов. Такое течение, как «старый» институционализм появился еще на рубеже XIX-XX веков. И для него всегда было принципиально отстаивать идеи вмешательства и социального контроля государством и обществом экономических процессов. Яркими представителями данного направления были Торстейн Веблен (1857-1959 гг.), Джон Коммонс (1862-1945 гг.), Уэсли Митчелл (1874-1948 гг.), Джон Геннет Гэлбрейт (19080-2006 гг.).

Критикуя неоклассическое направление экономической теории, Т. Веблен отвергал концепцию рациональности и принцип максимизации при объяснении поведения экономических агентов, на которых построено очень многое у неоклассиков. В «старом» институционализме объектом анализа выступают институты. Нужно отметить, что «старые» институционалисты двигались от права, социологии и политики к экономике, применяя при анализе экономических проблем методы других наук. «Старые» институционалисты широко применяли индуктивный метод (т.е. от частного к общему). Это помешало разработать единую институциональную теорию. Еще одной особенностью данного течения было изучение коллектива (прежде всего профсоюзов и правительства), который, по мнению «старых» институционалистов, стоял на защите интересов индивида.

Современный неoinституционализм связан с именами таких ученых, как Рональд Коуз (29.12.2010 г.), Оливер Уильямсон (27 сентября 1932 г.), Дуглас Сесил Норт (05 ноября 1920 г.), Анрмен Альберт Алчиан (12 апреля 1914 г.), Герберт Саймон (15 июня 1915 г.), Клод Менар (1906-1980 гг.) и др. У представителей данного направления экономической науки можно выделить общие воззрения:

1. Поведение человека характеризуется ограниченной рациональностью и оппортунизмом. Хотя принцип оптимизации результатов неoinституционалистами не отрицается.
2. В рыночной экономике существуют трансакционные издержки, которые, различными авторами трактуются по-разному.

Нужно отметить, что существует множество концепций неoinституционализма, назовем основные из них: теория прав собственности (А. Алчиан, Р. Коуз, О. Уильямсон и др.), теория трансакционных издержек (Р. Коуз, О. Уильямсон), теория экономических организаций (Р. Коуз, А. Алчиан, О. Уильямсон, К. Менар и др.), тео-

²⁹¹ Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: Учебник. М.: Экзамен, 2002 // URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/org_n_man.shtml

рия экономики права (Р. Коуз, Р. Познер, Г. Беккер), теория общественного выбора (Дж. Бьюкенен, Г. Таллок, Д. Мюллер), теория новой экономической истории (Д. Норт, Р. Фогель), теория эволюционного неонституционализма (Р. Нельсон, С. Уинтер, Д. Ходжсон).

В настоящее время складывается третье направление институциональной экономики – новая институциональная экономическая теория, которая представлена тремя концепциями: теория игр (Дж. Фон Нейман, О. Моргенштерн, Дж. Нэш, Дж. Ч. Харшани, С. Рейнхард-Джустус-Реджинальд, Т. Шеллинга, А. Джон и др.), теория неполной рациональности (Г. Саймон), теория экономики соглашений (Л. Тевено, Л. Болтански, О. Фаворо и др.)

Представители теории игр опровергают первый постулат неоклассиков – существование на рынке равновесия. Они утверждают, что а) может существовать несколько точек равновесия; б) точки равновесия не обязательно совпадают с точками оптимума по Парето; в) равновесие может не существовать вообще.

Второй постулат неоклассиков – рациональность поведения рыночных агентов – опровергает теория неполной рациональности Г. Саймона. Его теория учитывает существование когнитивных ограничений, а не только информационных издержек. В ней предполагается, что индивид не только не способен собрать весь объем информации о сделке и о ситуации на рынке, он не способен и собранную информацию обработать оптимальным образом. «Разум, способность к обработке информации тоже являются редкими ресурсами». Учет когнитивных ограничений требует пересмотра самого принципа оптимизации, лежащего в основе модели рационального выбора. Он заменяется на принцип удовлетворительности²⁹².

Работы представителей теории соглашений опровергают третий постулат неоклассиков – отсутствие влияния внешних факторов на поведение индивидов. Это самое молодое и переживающее бурное развитие направление институционального анализа. Экономика соглашений сформировалась в отдельное направление в середине 80-х годов во Франции из представителей неоклассики, социологии, постмарксистской теории регуляции и философии. В центре ее анализа – соглашения как наиболее общие рамки взаимодействия между индивидами.

Специфика нового французского институционализма состоит в том, что рыночная экономика исследуется не как отдельно взятый объект, а как подсистема общества. Последнее рассматривается с точки зрения анализа различных «институциональных подсистем» («миров»), каждая из которых характеризуется особыми способами координации между людьми – «соглашениями» – и особыми требованиями к действиям людей – «нормами поведения». Норма – это предписание определенного поведения, обязательное для выполнения и направленное на поддержание порядка в системе взаимодействий; соглашения – наиболее общие рамки взаимодействия между индивидами

Что касается применения неонституциональных идей в Российской практике в конце XX – начале XXI века, по мнению многих авторов (С. Авдашев, А. Аузан, А. Олейник, Р. Капелюшников, Ю. Кочеврин, Я. Кузьминов и др.) наиболее приемлемой является теория социального рыночного хозяйства. Ее истоки лежат в немецкой теории порядка, которая сложилась в Германии в 30-40-е годы XX века²⁹³. Роль государства – не в прямом регулировании экономики, а в создании механизма сти-

мулирования конкуренции и увеличения прибыли путем установления жестких правовых рамок с целью ограничения монополизации экономики и нечестных методов конкурентной борьбы. Немецкая «теория порядка» и неонституциональная экономика ориентируются на человека и его свободу, его социальную защиту, что должно привести к устойчивому и эффективному развитию общества в целом. Однако, принимая во внимание переходный период, в котором сейчас находится российская экономика, и те серьезные преобразования традиционных институтов, которые нужно произвести, предложив абсолютно новые правила игры, функции государства смещаются от мягкого регулирования к жесткой диктовке.

Кроме того, нужно четко понимать, что на формирование новых институтов взамен старых, изживших себя, необходимо достаточно продолжительное время. Ошибочно полагать, что для ускорения процесса можно заимствовать эффективно работающие западные институты, применить их в российской действительности и страна тем самым совершит скачок в светлое будущее. Кроме того, Россия – огромная страна, с различным уровнем развития регионов, и те условия, которые созданы в крупных городах, разительно отличаются от условий, существующих на периферии. Крупные города экономически развитых регионов в большинстве своем встроились в информационные и ресурсные потоки, организующие постиндустриальное общество. В этой связи Курбатова М.В. говорит о существовании качественно неоднородных институциональных сред российской экономики, что приводит к сегментации, которая характеризуется наличием существенных границ, разделяющих хозяйствующих субъектов по реализуемым стратегиям экономического действия, приводящих к появлению спроса на различные институты и различную промышленную и социальную политику государства. Поэтому политика по предложению институтов должна быть более тонкой и направленной как на внутрироссийскую интеграцию постиндустриального сектора, так и на интеграцию сети постиндустриальной экономики с индустриальным сектором²⁹⁴.

В связи с выше сказанным для современной России как никогда становится актуальным вопрос применения институционального подхода к управлению, т.к. традиционные взгляды, присущие привычной нам традиционной теории управления Тейлора, имеют сегодня определенные методологические ограничения. Субъект-объектный подход не всегда способен удовлетворить современные потребности управления. Неонституционализм, исследуя институты, позволяет снять эти ограничения.

Впервые понятие института было определено Т. Вебленом в работе «Теория праздного класса: экономическое исследование институций» (1899 г.). «Институты – это, по сути дела, распространенный образ мысли в том, что касается отдельных отношений между обществом и личностью и отдельных выполняемых ими функций, и система жизни общества...». Кроме того, под институтами Т. Веблен понимал: привычные способы реагирования на стимулы, структуру произведенного или экономического механизма, принятую в настоящее время систему общественной жизни.

Дж. Коммонс в работе «Институциональная экономическая теория» (1934 г.) говорит, что «институт –

²⁹² Олейник А.Н. Институциональная экономика: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2012. С. 31-32.

²⁹³ Там же. С. 14-15.

²⁹⁴ Курбатова М. Проблемы формирования институциональной среды постиндустриальной экономики в современной России // Журнал институциональных исследований, 2010, том 2 № 1. С. 58.

коллективное действие по контролю, освобождению и расширению индивидуального действия». У. Митчелл под институтами понимает господствующие и в высшей степени стандартизированные общественные привычки.

Общепринятым определением института является определение Д. Норта («Институты, институциональные изменения и функционирование экономики», 1990 г.): «Институты – это правила, механизмы, обеспечивающие их выполнение, и нормы поведения, которые структурируют повторяющиеся взаимодействия между людьми». Они включают неформальные ограничения в виде санкций, запретов, обычаев, традиций и норм поведения, и формальные правила (конституции, законы, права собственности), а также механизмы, обеспечивающие их выполнение. Таким образом, институты являются ограничительными рамками для экономического поведения людей. Они «задают рамки управленческих процессов посредством установления властных отношений в обществе»²⁹⁵.

Согласно работе Дж. Ролза «Теория справедливости» (1971 г.) институтами является публичная система правил, определяющая должность и положение, с соответствующими правами и обязанностями, властью и неприкосновенностью.

Почему институциональный подход в современных условиях видится более предпочтительным, чем традиционные методы управления? Прежде всего, потому, что институты общества определяют требования к управленческим решениям, принимаемым на любом из уровней управления, в том числе внутри организации. Институциональная среда может оказывать как поддерживающее, так и ограничивающее влияние на социально-экономическую деятельность. Она является основой, во многих случаях внешним ограничением, задающим стереотипы выбора руководителей организации²⁹⁶.

Институты играют двоякую роль: с одной стороны, снижают неопределенность, а с другой – распределяют властные позиции в социально-экономической системе. И важной целью в системе управления становится формирование экономическим агентом благоприятной для него институциональной среды, которая будет способствовать усилению его властных позиций, что приведет к более высоким результатам деятельности²⁹⁷.

В экономике данная роль принадлежит, прежде всего, государству. Об этом говорил В. Ойкен²⁹⁸. Но кроме государства весомое значение имеют профсоюзы, ассоциации предпринимателей, политические партии и т.п., посредством которых хозяйствующие субъекты отстаивают свои интересы и разрешают социально-экономические конфликты. Организации также оказывают большое влияние на процесс изменения институциональных рамок. Даже отдельные домохозяйства как рыночные агенты играют свою роль в формировании и развитии институциональной среды посредством выражения своего мнения и определенным поведением.

По мнению Бабанова Ю.В., высказанного в статье «Институциональный менеджмент в условиях инновационной экономики: концептуальный подход», для того чтобы организация эффективно функционировала и раз-

вивалась в условиях инновационной экономики, современная управленческая наука должна найти концептуально новый подход к воздействию субъекта на объект. Причем именно институциональное управление может стать эффективным инструментом такого развития. Институциональный менеджмент воздействует на ментальное пространство, формируя его и притягивая людей со сходными интересами, ценностями и целевыми ориентирами, а их объединение позволяет получить синергетический эффект. Центр тяжести смещается от материальных ценностей к нематериальным активам организации. Сегодня эффективными становятся только те организации, в которых приоритет отдается не сырью и капиталу, а интеллекту и командному духу как основным источникам истинного конкурентного преимущества²⁹⁹.

Каким образом еще проявляется институционализация в системе управления? На этот вопрос можно найти ответ в статье Дувановой Ю.Н. и Дмитриевой Л.Н. «Оценка применимости институционального подхода в современном менеджменте». Они говорят о том, что «в субъективной подсистеме управления любого предприятия в процессе функционирования всегда имеет место большое число периодически повторяющихся функций, процессов и действий по принятию управленческих решений. При этом, как правило, существует масса разнообразных вариантов реализации одного и того же управленческого действия, процесса и множество всевозможных принципов и подходов к принятию аналогичных управленческих решений. В таких условиях, как показывают исследования, самопроизвольно и постепенно начинается формирование неких типовых моделей поведения системы управления, то есть идет процесс институционализации управленческой деятельности. При этом не всегда зафиксированные модели поведения системы управления фиксируют желаемые для собственников и менеджмента компании свойства системы управления. Более того, период формирования таких моделей может быть очень длительным, в ходе которого поведение системы управления предприятия при отсутствии типовых моделей будет характеризоваться сильным разбросом параметров своего функционирования. Другими словами, в одних и тех же ситуациях при равных условиях система управления предприятия может функционировать по-разному, часто непредсказуемо и далеко от наиболее эффективного варианта»³⁰⁰.

Таким образом, в рамках организации выделяют следующие наиболее распространенные формы институционализации управления: разработка и применение разнообразных ГОСТов, инструкций, корпоративных, производственных и этических стандартов, стандартов серии ISO 9000 и т.д. Их применение значительно повышает эффективность деятельности организации.

Однако не следует забывать и об опасностях, возникновение которых возможно в связи с институционализацией систем управления. Это, прежде всего, опасность сдерживания их развития. Широко известно, что если система управления функционирует по заданным нормам и правилам, это приводит к ее инерционности и делает весьма затруднительным быстрое переключение

²⁹⁵ Дементьев В.В. Экономика как система власти: монография. Изд-во: Каптан, 2003. 403 с.

²⁹⁶ Василенко Н.В. Потенциал институционального подхода к управлению современной организацией // Российское предпринимательство». 2008. № 9. Вып. 1 (118). С. 128-132.

²⁹⁷ Тепляков А.Ю. Феномен институционального управления. 2010 // URL: <http://www.template.kapital-rus.ru/articles/article/220102>

²⁹⁸ Ойкен В. Основные принципы экономической политики. М., 1995. С. 336-337.

²⁹⁹ Бабанова Ю. Институциональный менеджмент в условиях инновационной экономики: концептуальный подход. Клуб субъектов инновационного и технологического развития России. 2011 // URL: http://innclub.info/wpcontent/uploads/2011/05/Бабанова_6_конк_дд_ИТР_НЕ-ПРОФИЛЬ.doc

³⁰⁰ Дуванова Ю.Н., Дмитриева Л.Н. Оценка применимости институционального подхода в современном менеджменте. Проблемы региональной экономики, № 42 // URL: <http://www.lerc.ru/bulletin/?part=bulletin>

на новые действия в случае необходимости. Есть риск искажения задуманного вследствие сдерживания институциональной составляющей. По мнению Дувановой Ю.Н и Дмитриевой Л.Н. важным вопросом является вопрос определения начала революционных процессов, т.к. именно время начала революционной стадии есть единственный и идеальный момент изменения норм и правил. Это объясняется тем, что прекращение их действия в любом случае приводит к сокращению управляемости системы.

Подводя итог, необходимо отметить, что в настоящее время традиционная теория управления не всегда способна удовлетворять требованиям современности, хотя, конечно, за основу берется именно она. В связи с этим институциональная теория играет важнейшую роль в управлении и может, безусловно, обогатить сложившуюся управленческую практику рядом новых идей и концепций. Кроме того, институциональная теория может применяться и в прикладном плане для процесса управления и на микро-, и на макроуровне.

© Толстых О.А.

Роль современных инструментов менеджмента, маркетинга в управлении социальной сферой региона

*Акьюлов Р.И. (Россия, Екатеринбург)
e-mail: akuyulov_ri@mail.ru*

В настоящее время в условиях экономической нестабильности, глобализации, роста требований образованных слоев общества к качеству социальной среды, государственного управления все более актуальной становится провозглашенная демократическими развитыми государствами цель социально-экономического развития – обеспечение равных возможностей для реализации своих способностей, устремлений и здоровой полноценной, творческой жизни населения. Для эффективного управления социальным развитием страны необходимо использовать современные рыночные концепции управления в деятельности государственного аппарата. Все большую популярность в научных кругах и среди передовых государственных управленцев приобретает социальный менеджмент. Такие современные технологии управления, как «управление по целям», «управление по результатам» все шире внедряются в развитых странах не только в корпоративном секторе, но и в государственном управлении. Технология «управление по результатам» обеспечивает с помощью совокупности методов, операций условия для свободного развития умственных и физических сил, способностей через повышение уровня организаций социальной системы и улучшение качества жизни³⁰¹. Специалисты считают, что «ключевые цели в этой теории определяют ключевые ресурсы: 1) творческий потенциал работников, способный к саморазвитию; 2) требования к руководителю (демократичность, гибкость, готовность к сотрудничеству, доверие к работнику и т.п.); 3) нацеленность каждого на конечный результат; 4) применение творческих способностей в процессе свободной выбор. Вызов творческих стимулов к работе, распространение этой теории в цивилизованных странах – не дань моде, а ответ на неумолимое требование одной из основных закономерностей общественного развития – повышения роли социального фактора и его обратного

влияния на труд, технические и организационные структуры общества³⁰².

Социальный менеджмент представляет собой современную форму управления отраслями социальной сферы, ориентированную на рациональное использование человеческого потенциала. Социальный менеджмент предполагает наличие всех компонентов системы управления: субъекты и объекты управления, процессы и механизмы управляющего воздействия и обратной связи. Субъектами управления являются общественные организации, органы власти, органы местного самоуправления, гражданские институты, финансово-промышленные группы. Объектами управления выступают население, социальные процессы, учреждения социальной сферы и социальные ресурсы различных уровней.

Социальный менеджмент использует проектирование и программирование социальной сферы, сбор социальной информации и её анализ с применением современных информационно-компьютерных средств и технологий, объединение социальных организаций и групп, создание положительной мотивации у индивидов к труду, повышению уровня образования, культуры, активизацию внутренних ресурсов человека для ведения полноценной, творческой и здоровой жизни.

Автор считает, что концепции современного менеджмента не только можно, но и нужно активнее внедрять в муниципальном управлении, управлении сферой образования, здравоохранения, спорта, культуры. Помимо современных технологий менеджмента целесообразно также в государственном управлении внедрять такой инструмент рыночной экономики как маркетинг в социальной сфере с учетом ее специфики, используя наиболее передовые и прогрессивные компоненты маркетинга с гуманистическими аспектами. Это предполагает применение стратегий социального обмена между государственными институтами и населением, направленных на достижение баланса с одной стороны - потребностей государства, экономики в конкурентоспособной рабочей силе и с другой - экономических, социальными и духовными потребностями населения. Достижение такого баланса возможно только при использовании современных управленческих технологий, требующих инвестиций в человека, являющегося и субъектом и объектом управления с целью повышения его качества, а, следовательно, конкурентоспособности населения и экономики страны.

Государственное регулирование развития социальных сфер, в которых осуществляется воспроизводство человеческого потенциала, является необходимым условием эффективного решения вопросов социально-экономического развития страны и регионов. Формирование социально-экономической политики в сфере воспроизводства человеческих ресурсов объективно обусловлено и требует применения инновационных подходов.

Объективными факторами совершенствования социальной политики в выступают:

1. Острая общественная потребность в воспроизводстве населения и его размещении по территории страны, регионов в масштабах и пропорциях, отвечающих задачам социально-экономического развития общества и регионов.

2. Увеличение противоречий между характером демографического, социально-культурного, трудового поведения населения и целями социально-экономического развития регионов, страны в целом.

³⁰¹ Санталайнен Т., Воуттилайнен Э. и др. Управление по результатам. М.: Прогресс, 1993. 320 с.

³⁰² Социальный менеджмент. Учеб. пособие/ Под ред. В.Н. Иванова, В.И. Патрушева 2-е изд. перераб. и доп. М.: Высшая школа, 2002. С.130.

3. Формирование и усиление неблагоприятных тенденций в развитии социальной и демографической ситуации в стране и регионах (депопуляция, «утечка» человеческого капитала за рубеж, кризис образования, культуры, низкие показатели здоровья, продолжительности жизни населения).

Для более высоких результатов в развитии отраслей социальной сферы целесообразно внедрять маркетинговые принципы управления. При проведении активной маркетинговой политики необходимо решать следующие задачи: 1) изучение конъюнктуры рынка, товаров и услуг, спрос на которые зарождается или является наиболее неудовлетворенным; 2) формирование и поддержание спроса на продаваемый товар или услугу; 3) активное изучение потребностей целевых групп населения; 4) расширение целевых групп и обеспечение динамики развития потребностей в нужном русле; 5) повышение качества или изменение ассортимента товаров, услуг в соответствии с растущими требованиями потребителя; 6) воздействие на потребителя, не прибегая к использованию силовых рычагов; 7) рациональное распределение ресурсов.

Задачами государственной политики в социальной сфере в условиях модернизации являются: 1) изучение существующей социально-демографической ситуации; 2) формирование желательного режима воспроизводства населения; 3) сохранение или изменение тенденций в области динамики численности и структуры населения, темпов их изменений; 4) создание желательной динамики рождаемости, смертности, семейного состава, расселения, внутренней и внешней миграции; 5) повышение качества жизни населения создание для этого необходимых условий; 6) регулирование социально-демографических процессов, не используя административное давление, которое неэффективно в данной сфере; 7) рациональное распределение и перераспределение человеческого капитала в образовательной, трудовой сферах.

Таким образом, наглядно видно, что в проведении политики в социально-демографической сфере и маркетинговой политики существуют аналогичные задачи по формированию поведения потребителя в лице населения. Поэтому для повышения эффективности возможно адаптировать маркетинговые методы к государственной политике, которые вполне применимы к ее реализации как на региональном, так и на федеральном уровне. Более того, это должны быть не только отдельные методы, но и комплексная стратегия.

Маркетинговая стратегия управления социальной сферой региона – это инструмент государственной социально-экономической политики, основанный на принципах стратегического маркетинга, использование которого направлено на достижение сбалансированного социально-экономического развития региона, предполагающего достижение равновесия между социально-экономическими интересами экономики региона и экономическими, социальными, духовными потребностями населения.

Маркетинговая стратегия управления социальной сферой региона позволяет добиваться, с одной стороны, роста их качественно-количественных характеристик при формировании, качества жизни населения, а с другой – рационального их распределения, увеличения эффективности использования, производительности общественно-го труда без привлечения дополнительных ресурсов, создавать предпосылки для модернизации экономики региона и дальнейшего интенсивного ее развития. На рис. 1 приведен комплекс взаимосвязанных маркетинговых мероприятий, направленных на достижение основ-

ной цели – оптимального развития и использования человеческих ресурсов на региональном уровне³⁰³.

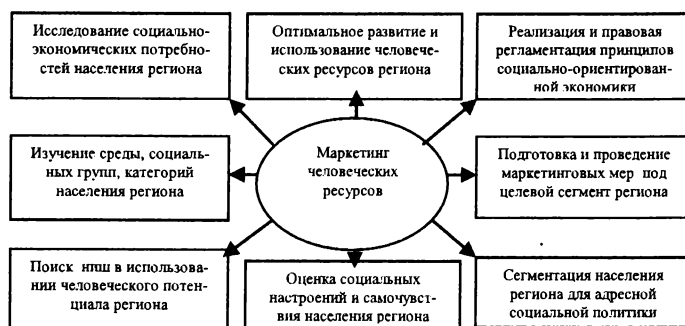


Рис.1. Комплекс мероприятий маркетинговой стратегии управления социальной сферой региона

Главным принципом маркетинговой стратегии управления социальной сферой должно быть стратегическое планирование ситуации на долгосрочную перспективу с учетом изменений, связанных с закономерностями развития экономико-демографической системы и инновационной рыночной среды. Реализация этого принципа предполагает регулярность проведения маркетинговых исследований в этой сфере, включающих изучение и анализ состояния, мониторинг, прогнозирование социально-демографической ситуации, рынка труда для соответствующего стратегического и оперативного социально-экономического планирования и управления развитием региона. Использование системы маркетинга в демографической и кадровой политике позволяет уменьшить степень неопределенности при решении демографических проблем, вопросов образования и профессиональной подготовки кадров, оценить ситуацию на рынке труда и с достаточной степенью достоверности прогнозировать изменения социально-демографической конъюнктуры.

Целями маркетинга являются оптимизация демографического, социального воспроизводства региона, включающая адаптацию населения к рыночным условиям, развитие образования, здравоохранения, спорта и обеспечение доступности этих социальных услуг.

Задачами маркетинговой стратегии управления социальной сферой региона являются: 1) анализ состояния социальной среды, регионального и национального рынка; 2) стратегическое планирование и прогнозирование социального и экономико-демографического развития региона; 3) повышение эффективности управления демографическим и социальным развитием региона; 4) создание привлекательного образа региона для обеспечения его экономики человеческими ресурсами высокого качества; 5) рациональное распределение и оптимальное использование человеческих ресурсов в объеме сбалансированных интересов государства, экономических субъектов и населения.

Маркетинговая стратегия управления социальной сферой – это крупномасштабный активный процесс социально-экономического обмена между экономической (экономика региона) и социально-демографической (социальная инфраструктура, население) подсистемами. Маркетинг человеческого потенциала региона предполагает исследование социально-экономических потребностей населения региона с целью выявления и решения

³⁰³ Акьюлов Р.И. Социально-экономическая политика в сфере воспроизводства человеческих ресурсов региона: теория, методология, практика. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2009. С.255.

наиболее актуальных проблем, причем как приоритетных для всех слоев, так и характерных для различных социальных групп с одновременным изучением состояния социальной среды, качества жизни населения. Только после этого можно приступать к поиску ниш в использовании человеческого потенциала, предполагающего наблюдение и наличие достаточной информации о состоянии социальной инфраструктуры, здоровье, образовании, социальном самочувствии населения. Также изучение состояния рынка труда, включающего уровень занятости, безработицы, дефицита рабочей силы, производительности труда, трудовой миграции, соответствия спектра, количества и качества специалистов, выпускаемых системой образования и потребностями регионального рынка.

Анализ текущей ситуации необходим для прогнозирования дальнейших тенденций и принятия соответствующих управленческих решений, оптимизирующих социально-экономическое развитие региона. Для повышения эффективности развития региона следует проводить социальную политику, имеющую адресную направленность под конкретные целевые сегменты населения. Необходимо создавая правовую базу, совершенствуя правоприменительную практику, регламентировать, внедрять, реализовывать и укреплять повсеместно основы социально-ориентированной экономики, стимулируя и обеспечивая условия для повышения социальной ответственности бизнеса, развития социального партнерства и повышения прозрачности деятельности органов государственного управления.

При условии достижения общественного согласия, преодоления отчужденности общества и государства, увеличении заинтересованности органов власти в наличии населения с созданием необходимых условий для образования, обеспечения здоровья, верховенства закона и равенства всех перед ним качество населения начнет улучшаться. Улучшится самосохранительное поведение населения в силу повышения ценности и значимости здоровья, жизни. В благоприятной и безопасной среде активизируется репродуктивное поведение населения. Повысится мотивация к профессиональному совершенствованию и личностному развитию, что, в свою очередь, будет способствовать снижению уровня социальных заболеваний, аномии, росту экономического потенциала и модернизации региона.

Таким образом, социальный менеджмент, маркетинговая стратегия управления могут выступить своеобразными инструментальными драйверами развития отраслей социальной сферы. Поэтому необходимы не только научные и теоретические изыскания, но и интерес органов государственной власти к внедрению инноваций в управленческую практику. При этом применение современных технологий управления должно сопровождаться постоянным изучением и мониторингом социально-экономической, демографической, политической ситуации и разработкой комплекса мер по повышению привлекательности региона для постоянных и потенциальных жителей. Для контроля результатов проводимой социальной политики следует использовать оперативные статистические данные, а также выборочные социологические, экспертные опросы, маркетинговые исследования, позволяющие осуществлять обратную связь в процессе управления между органами государственной власти и населением, выступающим в качестве потребителя социальных услуг и объекта управления.

© Акьолов Р.И.

Роль инноваций в экономическом развитии и управлении организации

Никулина Н.Л. (Россия, Камышилов)

e-mail: sanseik@yandex.ru

Науч. рук. Синякова М.Г. (Россия, Екатеринбург)

За последние десятилетия в структуре экономик развитых стран произошли серьезные изменения: увеличилась доля интеллектуального труда, возросла роль интеллектуальной собственности, увеличилась доля в ВВП продукции высокотехнологичных отраслей, ускорились темпы обновления продукции и услуг и др. Однако, Россия в данном процессе отстает от мировых держав, как отмечают В.М. Анышин и А.А. Дагаев, существует очевидное отставание российских предприятий от зарубежных, что связано в частности с их низкой инновационной активностью, слабой восприимчивостью к новшествам³⁰⁴.

Руководители и специалисты отечественных компаний зачастую не имеют достаточно полного представления о роли инноваций в экономическом развитии, не используют современные методы управления инновационными процессами. Причем дело не только в том, что существуют просчеты в управлении непосредственно на предприятиях. В полной мере указанные недостатки присущи и процессам, развивающимся на макроуровне.

Еще в XVIII в. французский просветитель Жан Кондорсе обратил внимание на взаимосвязь науки и промышленности. Он отмечал «что прогресс наук обеспечивает прогресс промышленности, который сам затем ускоряет научные успехи, и это взаимное влияние, действие которого возобновляется, должно быть причислено к наиболее могущественным причинам совершенствования человеческого рода»³⁰⁵.

Появление инноватики, как области науки, изучающей закономерности развития инновационных процессов, было обусловлено всем ходом исторического процесса. Однако непосредственное ее развитие как мультидисциплинарной области научного знания началось только во второй половине XX века, и было связано с возросшими потребностями научно-технического и социально-экономического развития индустриальных стран. Особое влияние на ее становление в этот период оказали потребности развития техники, развитие системного анализа, теории организаций и управления, кибернетики, новейших информационных и социальных технологий.

Определение «инновация» (от лат. «innovato» - обновление или улучшение) впервые появилось в научных исследованиях культурологов в XIX века и означало «введение некоторых элементов одной культуры в другую». В общем плане этот термин можно понимать как особую культурную ценность – материальную или нематериальную, которая в данное время и в данном месте воспринимается людьми как новая³⁰⁶.

В экономическую науку понятие инноваций было введено австралийским, американским экономистом Й. Шумпетером. Он определял инновации как:

- новое, т.е. еще не известное в сфере потребления благо либо новое качество известного блага;

³⁰⁴ Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития /учеб. пособие / Под ред. В.М. Анышина, А.А. Дагаева. М.: Дело, 2012. С. 22.

³⁰⁵ Глазьев С.Ю. Экономическая теория научно-технического прогресса. М.: Прогресс, 2012. С. 87

³⁰⁶ Вертакова Ю.В. Основы инновационного менеджмента [Текст]: учеб. пособие/ Ю.В. Вертакова, С.С. Кужель. Курск: Изд-во Курского гос. тех. ун-та, 2010. С. 44.

- новый, более эффективный метод производства продукции;
- закрытие новых закономерностей сбыта известной продукции;
- открытие новых источников сырья или производства полуфабрикатов;
- организация производства, ведущая к прорыву какой-то установившейся в нем монополии³⁰⁷.

Со временем разные исследователи начинают трактовать эту экономическую категорию по-своему. Ф. Валента и Л. Волдачек считают, что инновация – это «изменение»³⁰⁸. Э. Уткин называет инновацией конкретный «объект», Ф. Никсон – «совокупность мероприятий», а С. Волдайцев – «освоение новой продукции»³⁰⁹. И. Молчанов и Л. Гохберг, характеризуя это явление, используют термин «результат». Исследователи В. Лапин, Б. Твис и В. Медынский рассматривают инновацию как «процесс». П. Завалин раскрывает ее с позиции «использования результатов»³¹⁰.

В современном понимании инновации связывают с изменениями в конечном продукте, в технике и технологии, с формами организации производства и управления. Можно дать следующее определение инновации.

Инновация представляет собой материализованный результат, полученный от вложений капитала в новую технику или технологию, в новые формы организации производства, труда, обслуживания и управления, включая новые формы контроля, учета, методы планирования, приемы анализа и т.п. Инновация выполняет ряд функций: инвестиционную, стимулирующую и воспроизводственную.

Таким образом, инновация – это экономическая категория. Как категория (греч. *kategoria* – высказывание, суждение) инновация отражает общие и существенные свойства, признаки, связи и отношения производства и реализации нововведений.

Рассмотрение сущности инновации позволяет выделить несколько подходов к ее классификации. В зависимости от характера и содержания нововведения принято разделять на: продуктовые – связанные с изменением в продукции; технологические – распространяются на методы производства; нетехнологические – затрагивают факторы организационно-управленческого и финансово-экономического характера.

По конкурентоспособности инновации классифицируются как стратегические (преактивные) и адаптирующие (реактивные).

По глубине новизны инновации классифицируются как базисные (радикальные), системные, улучшающие (прирастающие) и псевдо-инновации.

Огромное многообразие различных классификаций инноваций указывает на их значимую роль для предприятия и государства в целом.

Инновационный процесс представляет собой процесс создания, внедрения и распространения нововведений (инноваций)³¹¹. В общем виде схема инновационного

процесса может быть представлена в виде ряда этапов с получением следующих основных результатов:

1. Получение новшеств, т.е. оформленных результатов законченных научных исследований (фундаментальных и прикладных), опытно-конструкторских разработок, иных научно-технических результатов.
2. Внедрение новшеств в продукт, технологию или услугу, т.е. нововведение или инновация.
3. Диффузия инноваций, под которой подразумевается распространение уже однажды освоенной, реализованной инновации, т.е. применение инновационных продуктов, услуг или технологий в новых местах и условиях.

Отметим, что диффузия инновации – это процесс, посредством которого нововведение передается по коммуникационным каналам между участниками социальной системы во времени³¹².

Инновационный процесс в управлении современной организации включает в себя:

- инновационную стратегию предприятия;
- инновационный потенциал предприятия;
- оценку инновационного потенциала;
- инновационный климат предприятия;
- инновационную позицию предприятия³¹³.

Инновационная стратегия предприятия – совокупность выбранных направлений обновления продукции, технологий, форм и методов управления, обеспечивающих поддержание конкурентоспособности на рынке³¹⁴. Инновационными стратегиями могут быть: инновационная деятельность организации, направленная на получение новых продуктов, технологий и услуг; применение новых методов в НИОКР, производстве, маркетинге и управлении; переход к новым организационным структурам; применение новых видов ресурсов и новых подходов к использованию традиционных ресурсов.

Исходя из имеющихся социально-экономических условий конкретного предприятия, оно может выбрать один из двух основных типов инновационных стратегий:

1. Адаптационный (основан на принципе непрерывного совершенствования). Означает применение улучшающих технологий, продуктовых инноваций. Компания, придерживающаяся подобной стратегии, как правило, следует за лидерами в своей области. Главное для нее – удерживать позиции на рынке.
2. Творческий (пионерский). Означает создание новых или радикальных преобразований старых сегментов рынка. Основной выбор – деятельность в сфере новых технологий. Извлечь максимум выгоды из первоначального присутствия на рынке – вот их принцип³¹⁵.

Выбор конкретной стратегии на предприятии охватывает несколько этапов: 1) постановка цели, где устанавливается миссия – предназначение, миссия – ориентация и миссия – политика; 2) этап стратегического анализа: анализ и оценка внутренней и внешней среды, определение инновационной позиции организации; 3) этап выбора инновационной стратегии: осуществляется подбор и оценка альтернативных инновационных стратегий; 4) этап реализации стратегии: разрабатывается стратеги-

³⁰⁷ Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. М.: Эксмо, 2011. С. 19.

³⁰⁸ Волдачек Л., Волдачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. М.: Экономика, 2009. С. 34.

³⁰⁹ Валдайцев С.В. Управление инновационным бизнесом. М.: Дело, 2012. С. 14.

³¹⁰ Инновационный менеджмент: справ. пособие / Под ред. П.Н. Завалина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. СПб.: Наука, 2009. С. 44.

³¹¹ Медынский В.Г. Инновационное предпринимательство: учеб. пособие / ВТ. Медынский, Л.Г. Ширшунова. М.: ИНФРА-М, 2011. С. 101.

³¹² Похабов В.И. Методика оценки эффективности системы управления маркетингом на предприятии / В. И. Похабов, В. И. Пономаренко. // Маркетинг. 2009. № 5. С. 24.

³¹³ Курач А.Е. Формирование стратегии развития и управления инновационным потенциалом организации: Автореферат. Санкт-Петербургский гос. ун-т экономики и финансов. 2011. С. 15.

³¹⁴ Абрамешин А.Е. Менеджмент инновационной организации: учеб. пособие / Под ред. проф. Тихонова А.Н. М.: Европейский центр по качеству, 2012. С. 306.

³¹⁵ Ковалев Г.Д. Основы инновационного менеджмента. М., ЮНИТИ-ДАНА, 2009. С. 114.

ческий проект. Таким образом, можно отметить то, что инновационные стратегии направлены на развитие и использование потенциала организации и рассматриваются как реакция на изменение внешнего климата.

Любое изменение в организации связано с выявление проблем развития фирмы и формированием видения будущего организации, которые невозможны без оценки инновационного потенциала. *Инновационный потенциал организации* – это мера ее готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели, т.е. мера готовности к реализации инновационного проекта или программы инновационных преобразований и внедрения инноваций³¹⁶.

Оценка инновационного потенциала используется для формирования стратегии предприятия и определения его рыночной перспективы. Задачи такой оценки могут быть поставлены в двух плоскостях: частная оценка готовности организации к реализации одного нового проекта; интегральная оценка текущего состояния организации относительно всех или группы уже реализуемых проектов. Через развитие потенциала идет развитие организации и ее подразделений, а также всех элементов производственно-хозяйственной системы. Развитие организации рассматривается как реакция на изменения внешней среды и потому носит стратегический характер. От состояния инновационного потенциала зависит выбор и реализация инновационной стратегии, и потому его оценка представляет собой необходимую текущую операцию³¹⁷.

На инновационный потенциал огромное влияние оказывает инновационный климат. *Инновационный климат* – это состояние внешней среды организации, содействующее или противодействующее достижению инновационной цели. Он проявляется через влияние на инновационный потенциал.

При совместном рассмотрении внутренней и внешней среды определяется стратегическая инновационная позиция. Оценка *инновационной позиции* происходит с помощью различных матриц. Широкое распространение получил метод SWOT-анализа – оперативный диагностический анализ среды предприятия³¹⁸. Аббревиатура SWOT расшифровывается так: S – strength (сила), W – weakness (слабость), O – opportunity (возможность), T – threat (угроза). Осмысление возможных ситуаций осуществляется по матрице SWOT-анализа. Результаты SWOT-анализа служат инструментом для определения целевых приоритетов. Постоянная диагностика внутренней и внешней среды способствует адекватной оценке динамики внешней и внутренней сред организации. Это позволяет разрабатывать стратегию организации в целом, а также стратегию отдельных бизнесов и видов деятельности.

Итак, можно говорить о том, что внедрение инноваций в процессе управления организацией играет огромнейшую роль, т.к. дает новый толчок для развития экономики предприятия и страны в целом.

© Никулина Н.Л.

К вопросу о маркетинговых инновациях на рынке информационных технологий

Соколова Н.Г., Титова О.В. (Россия, Ижевск)

e-mail: tov69@yandex.ru

Процесс создания маркетинговых инноваций в современной рыночной среде является единственным способом повышения конкурентоспособности современных коммерческих предприятий, а также поддержания высоких темпов развития бизнеса. Именно «маркетинговые инновации направлены на более полное удовлетворение нужд потребителей, открытие новых рынков сбыта с целью повышения объёмов продаж, являющихся залогом успешного развития организации», как утверждает А.А. Шустов³¹⁹.

Маркетинговая инновационная деятельность влияет на инновационную деятельность как «индикатор ее соответствия требованиям рынка, а инновации вынуждают маркетинговую деятельность постоянно изменяться под влиянием непрерывной динамики рыночных потребностей»³²⁰. В маркетинге понятие инноваций развивается в проецировании на рыночные процессы. Известный маркетинголог Ж.Ж. Ламбен выделяет следующие специфические составляющие инноваций: «потребности, которые необходимо удовлетворить, или набор функций, которые необходимо выполнить; концепция объекта или совокупность объектов, способная удовлетворить потребность, т.е. новая идея; компоненты, представляющие собой совокупность, имеющихся знаний, материалов и доступных технологий, позволяющих довести концепцию до рабочего состояния»³²¹.

Инновационный маркетинг – концепция маркетинга, согласно которой предприятия должны постоянно улучшать свои продукты, методы и формы продвижения товаров³²². Предложенное понятие широко охватывает практически все классификационные группы товаров, включая высокотехнологичные, к которым относят информационные технологии. Инновационный маркетинг для этого товара обладает своей спецификой. Для того, чтобы успеть за быстроменяющимися потребностями потребителей рынка информационных технологий (ИТ) и максимально использовать открывающиеся возможности, коммерческим предприятиям рынка ИТ требуется постоянная работа над новыми продуктами и технологиями. По мнению Шустова А.А. «опыт организаций по выявлению и определению путей мобилизации маркетинговых инновационных решений показал, что некоторые из них иногда выпадали из поля зрения высшего менеджмента, в случаях, когда эта работа производилась без учета соответствующей научной и достаточно подробной классификации инноваций».

Проведем анализ классификаций маркетинговых инноваций. Авторы используют разные интерпретации классификаций инноваций, например, П. Дойль выделяет три типа маркетинговых инноваций: новые способы ведения коммерческой деятельности, которые представляют из себя новаторские подходы к поставкам уже давно существующих продуктов и обслуживанию как «лояль-

³¹⁶ Гунин В.Н. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. М.: ИНФРА-М, 2011. С. 220.

³¹⁷ Волдачек Л., Волдачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. М.: Экономика, 2009. С. 208.

³¹⁸ Ендовицкий Д.А. Организация анализа и контроля инновационной деятельности хозяйствующего субъекта /Д.А. Ендовицкий, С.Н. Коменденко. М.: Финансы и статистика, 2008. С. 85.

³¹⁹ Шустов А.А. Маркетинговые инновации как одно из важнейших направлений инновационной политики. // Молодой ученый. 2013. № 9. С. 258-263.

³²⁰ Семенов И., Кубахов П. Стратегическая инновация и маркетинг: от противоположности к единству // Маркетинг. 2005. № 5. С. 46-55.

³²¹ Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996. С. 23.

³²² Юсов А.В. Экономика России: возможен ли инновационный путь развития? // Журнал экономической теории. 2008. № 2.

ных», так и новых потребителей; новые старые продукты, представляющие собой новые способы применения знакомых потребителям продуктов; новые рынки, которые представляют новые группы потребителей продуктов³²³.

В ранних работах автора данного исследования³²⁴ рассмотрены формы представления инноваций в маркетинге разработанные Ж.Ж. Ламбенем, Е.П. Голубковым, Т. Робертсоном, А.И. Ковалевым, В.В. Кеворковым. Так отмечается, что Ж.Ж. Ламбен предлагает выделять:

- инновации в товарах/услугах: разработку и организацию производства радикально новых товаров и услуг, чаще всего базирующиеся на новых технологиях и связанные с неудовлетворенными потребностями покупателей;

- инновации в процессах(комплекс маркетинга): разработку новых способов производства товаров или предоставления услуг, отличающихся более низкими затратами, более высоким качеством или более быстрой доставкой;

- инновации рынка: новые группы потребителей продукта;

- инновации в бизнесе: разработку новых видов бизнеса и новых способов осуществления хозяйственной деятельности, обеспечивающих непобедимое конкурентное преимущество³²⁵.

Т. Робертсони и А.И. Ковалев систематизируют инновации по способу удовлетворения потребностей, выделяя при этом:

- прерывистые инновации, которые имеют значительное влияние на установленные образцы поведения покупателя, удовлетворяют потребность, которую ранее не удовлетворяли ни один из существующих типов продуктов;

- динамически непрерывные инновации, которые не изменяют установленных путей удовлетворения потребностей, но имеют некоторое влияние на них;

- непрерывные инновации, которые существующие продукты или услуги постоянно улучшают за счет добавления новых свойств или улучшения качества^{326,327}.

В свою очередь, В.В. Кеворков, Booz Allen Hamilton³²⁸ и Е.П. Голубков³²⁹ классифицируют инновации по новизне:

- абсолютная новизна товара фиксируется при отсутствии аналогов данному новшеству;

- относительная новизна определяется относительно выбранного признака и имеет несколько видов;

- частная новизна – когда относительные элементы являются новыми;

- условная новизна – необычное сочетание ранее известных элементов;

- стоимостная или эффективная новизна – когда затраты на НИОКР, освоение и использование, отнесенные к объему полезной работы будут ниже, чем у заме-

няемой;

- целесообразная новизна – когда достигаются лучшие производственные или потребительские свойства;

- псевдоновизна или вариофикация – когда не столько лучше, сколько иначе (по форме, упаковке и т.д.).

Проведенный анализ позволяет выделить наиболее распространенные формы классификации инновации в маркетинге на рынке ИТ в разрезе признаков: «по объекту инноваций», «по уровню новизны», «по способу удовлетворения потребностей»:

- «по объекту инноваций» - *инновации в товарах/услугах*. Разработка и организация производства радикально новых товаров и услуг, чаще всего базирующиеся на новых технологиях и связанные с неудовлетворенными потребностями покупателей; *инновации в процессах (комплекс маркетинга)*. Разработка новых способов производства товаров или предоставления услуг, отличающихся более низкими затратами, более высоким качеством или более быстрой доставкой;

- «по способу удовлетворения потребностей» - *непрерывные инновации* – наиболее встречающийся тип, они не обладают каким-либо революционным влиянием на потребности. Просто с их использованием существующие продукты или услуги постоянно улучшаются за счет добавления новых свойств или улучшения качества;

- «по уровню новизны» - *частная новизна* – когда относительные элементы являются новыми; *условная новизна* – необычное сочетание ранее известных элементов.

В условиях, подчеркнутых нами особенностей, будем говорить об непрерывных инновациях в товарах, услугах и процессах, которые будут заключаться в создании частной и условной новизны рынка ИТ.

Рассмотрим создание нового товара в маркетинге с точки зрения процесса. В зарубежных и российских теоретических источниках этот процесс трактуется по-разному. Количество этапов этого процесса также не одинаково. Сжатые формы этапов предлагают профессор Г.Л. Багиев^{330,331}, Х. Такеучи и И. Нонак³³².

Более подробный вариант процесса создания нового товара предлагает Ф. Котлер. Его процесс содержит восемь этапов: генерацию идей, отбор идей, разработку концепции товара и ее проверку, разработку стратегии маркетинга, анализ возможностей производства и сбыта, разработку товара, испытание в рыночных условиях, развертывание коммерческого успеха³³³. Процесс создания нового товара В.В. Кеворкова отличается тем, что он доводит процесс разработки до конкретных мероприятий. Первый этап создания товара автор конкретизирует предварительными процессами стратегического планирования и сосредотачивает внимание на маркетинговых мероприятиях на этапе разработки стратегии маркетинга. Наибольший интерес представляет вариант процесса разработки нового товара в разрезе использования маркетинговых инноваций, изображенный на рис. 1.

³²³ Гершман М.А. Инновационный менеджмент. М.: Маркет ДС, 2008. С. 40–42.

³²⁴ Попова О.В. Управление маркетинговой деятельностью в процессе создания нового товара на рынке информационных технологий. Дис... канд. экон. наук: 08.00.05. Орёл, 2012. 165 с.

³²⁵ Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2004. С. 70.

³²⁶ Ковалев А.И. Промышленный маркетинг. М.: ООО Фирма «Благовест-В», 2002. 304 с.

³²⁷ Кеворков В.В. Практикум по маркетингу: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2005. 416 с.

³²⁸ Booz, Allen and Hamilton. New Product Management for the 1980s. 1982.

³²⁹ Голубков Е.П. Основы маркетинга. М.: Изд-во «Финпресс», 2003. 688 с.

³³⁰ Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; Под общ. ред. Г.Л. Багиева. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2001. 718 с.

³³¹ Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник. 3-е изд. / Под общ. ред. Г.Л. Багиева. СПб.: Питер, 2007. 736 с.

³³² Takeuchi H. and Nonaka I. The New Product Development Game // Harvard Business Review, January-February, 1986, pp. 37-146.

³³³ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб: Питер Ком, 1999. С. 244.

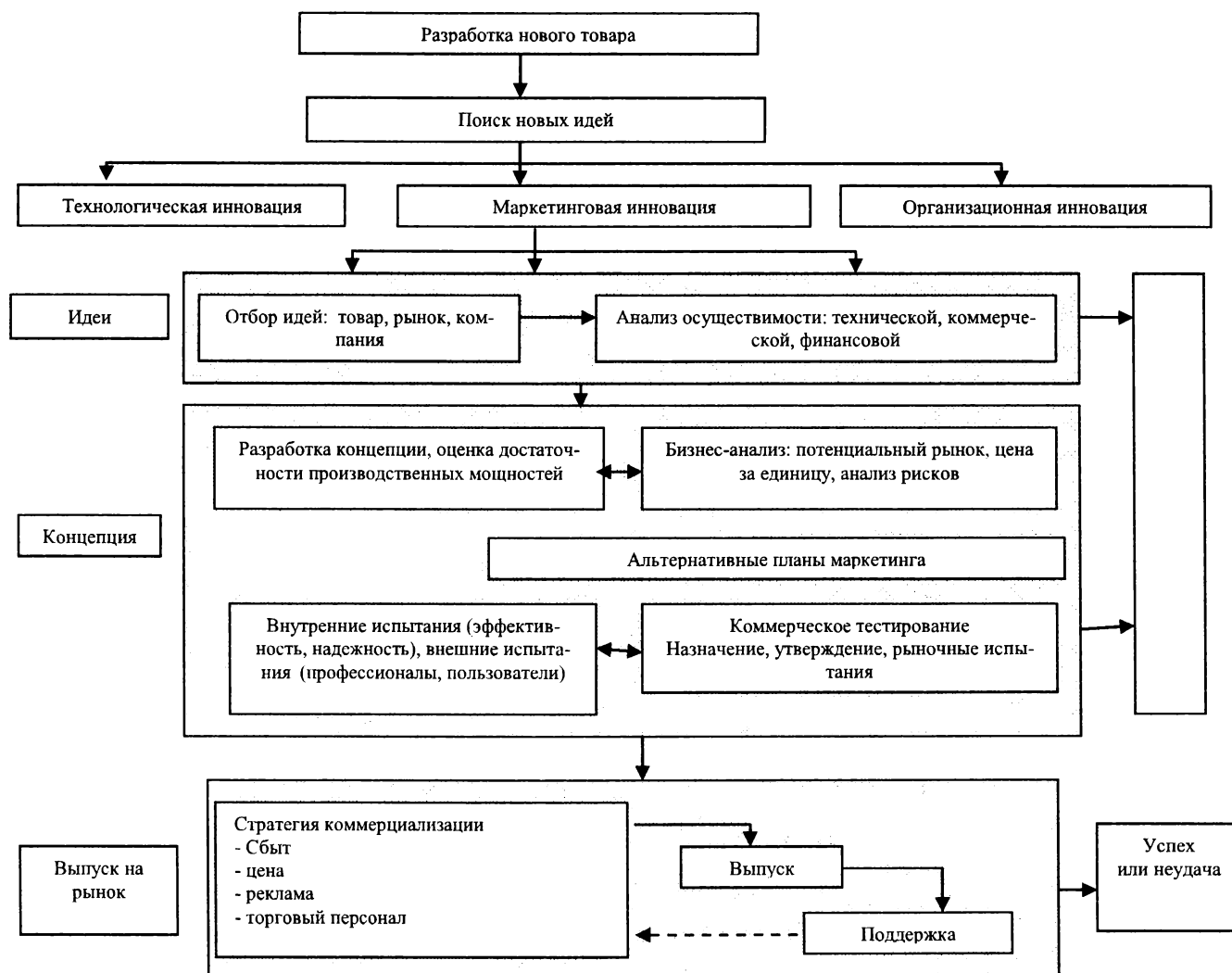


Рис. 1. Последовательный процесс разработки новых товаров

Проведенный анализ позволяет выделить наиболее распространенные формы классификации инновации в маркетинге, те инновации, которые имеют наибольший шанс реализации на рынке ИТ. Позволяет акцентировать внимание на исследовании процесса разработки нового товара, в особенности на этапе генерации идей.

Анализ, представленных форм процессов создания нового товара в маркетинге, позволяет сделать вывод о том, что если выполнимы этапы предварительных исследований, то ключевыми этапами становятся этапы генерации и отбора идей нового товара. В ходе разработки новых товаров необходимо учитывать с одной стороны характер рынка, а с другой – исключительные признаки, характерные только для данной отрасли.

© Соколова Н.Г.

© Титова О.В.

Проблемы управляемости современных организаций

Рыбалкина З.М. (Россия, Пенза)

e-mail: zarina11max@rambler.ru

Управление давно рассматривается как важнейший инструмент эффективного функционирования и развития организации любой сферы деятельности. При этом основная задача управленца – постоянный поиск резервов и методов повышения качества управления, эффективности работы управляющей подсистемы, от

которых зависит достижение управляемости организации.

Исследователи и практики давно занимаются определением показателей и методов оценки эффективности управления предприятием. Сложность выполнения данной задачи заключается в определении удельного веса, роли организации управления в деятельности предприятия, уровня оснащенности производства, квалификации сотрудников, выполнимости поставленных задач. Одним из направлений решения данных проблем является повышение уровня управляемости организации.

В целом управляемость может служить одним из интегральных показателей эффективности функционирования организаций. Нынешний уровень исследований в этой области позволяет наметить некоторые подходы к измерению данного показателя.

Ряд авторов (Дресвянников В.А., Литягин А.А.) предлагает измерять уровень управляемости соотношением между целями организации и достигнутыми результатами. Однако такое измерение должно складываться из ряда частных. Среди них – анализ качества принимаемых решений и степень их реализации, оценка состояния производственного коллектива по уровню конфликтности – сплоченности, степень совпадения – расхождения между формальной и действительной организационной структурой, уровень дисциплины и т.п. Выведение на этой многофакторной основе «коэффициента

управляемости» позволит сравнивать разные организации по данному признаку³³⁴.

Другой подход к измерению уровня управляемости организации предлагают А.И. Пригожин и Э.М. Коротков. По их мнению, наиболее значимым показателем измерения уровня управляемости представляется критерий реализации управленческих решений³³⁵. Отношения по управлению наиболее полно проявляются в процессах принятия и реализации управленческих решений. Можно утверждать, что названные два процесса составляют основное содержание деятельности в сфере управления. Поэтому вопросы качества решений, их эффективности приобретают приоритетное значение при измерении и повышении уровня управляемости организации.

Управленческое решение представляет собой формально зафиксированный проект какого-либо изменения в организации, в осуществлении которого помимо субъекта решения участвуют и другие члены организации. Такое решение есть элемент отношений руководства-подчинения и является проявлением власти в организации. Принятие такого решения означает определение необходимости и цели предполагаемого изменения, а также включение его в систему организационных отношений. Исполнение управленческого решения подразумевает наличие в нем плана реализации и деятельность по достижению цели³³⁶.

При осуществлении процесса управления воздействие со стороны субъекта (например, решение или задание) вызывает ответную реакцию объекта. Чувствительность отражает адекватность реагирования объекта на воздействия со стороны субъекта управления. Чем в большей степени фактическая реакция объекта соответствует ожидаемой от данного воздействия, тем больше уровень управляемости.

С точки зрения ряда теоретиков и практиков (Пригожин А.И., Кучкаров З. и другие) наиболее важно измерить управляемость по критерию реализации управленческих решений.

Такую позицию они обосновывают следующим образом. Отношения по управлению наиболее полно проявляются именно в процессах принятия и реализации управленческих решений. Можно утверждать, что названные два процесса составляют основное содержание деятельности в сфере управления. Поэтому вопросы реализации решений приобретают приоритетное значение при измерении управляемости.

Исходя из этих соображений, экономическую оценку можно осуществлять на основе вычисления коэффициента управляемости:

$$K = 1 - \frac{K_n}{K_{общ}}$$

где, K – коэффициент управляемости за анализируемый период, K_n – количество нереализованных решений (заданий) за анализируемый период.

$K_{общ}$ – общее количество решений (заданий), принятых руководителем за анализируемый период.

Таким образом, в качестве измерителя управляемости можно принять степень реализации управленческих решений.

Именно реализация управленческих решений в организации является важным показателем управляемости. То есть, если мы замерим степень реализации управленческих решений, то можем смело утверждать, что

полученные цифры и будут характеризовать уровень управляемости организации.

В рамках данного подхода существует одна методическая трудность – выделение единицы анализа.

Зачастую распорядительные документы (приказ, распоряжение, план мероприятий) имеют разный объем поручений и включенных в них лиц. Один приказ содержит много пунктов, другой – мало; в некоторых пунктах перечисляется много дел и исполнителей, иные же занимают пару строк.

Следовательно, необходимо разделить текст решения, найти там самую первичную единицу измерения.

Для определения единицы анализа мы руководствовались принципом «одно задание одному лицу».

Это значит, что если в приказе или другом распорядительном документе перечисляется шесть начальников цехов, но они должны сделать какое-то общее дело, то речь идет о шести единицах анализа.

Если одному руководителю какого-то подразделения поручено сделать шесть разных дел, то и в этом случае мы будем иметь шесть единиц анализа.

То есть именно задание принимается за элементарную составляющую приказа или распоряжения и служит единицей нашего количественного измерения.

Замер коэффициента реализуемости решений (заданий) предполагает статистическую обработку общей сводки единиц анализа, содержащихся в распорядительной документации за определенный период.

Проведем измерение на примере одной из организаций г. Пензы. Мы выделили два периода: до начала нашей работы по регламентации деятельности и повышению уровня управляемости. По календарным срокам он пришелся на январь – март 2013 г.; после начала работы: апрель–май 2013 г.

Для получения информации о принятых в отделе сбыта исследуемой организации решениях (заданиях) изучались тексты приказов или распоряжений, произведенных начальником отдела.

Затем была произведена экспертиза выполнения определенных решений (заданий). Методика измерения включала простую двухмерную шкалу: «выполнено / не выполнено».

Оценка выполнения решений (заданий) давалась на основе непосредственного ознакомления с результатом выполнения решения (задания): визуальная оценка состояния материальных объектов и документов, фиксирующих факт исполнения.

Дополнительными источниками информации о выполнении решения (задания) служили:

- беседы с рядовыми исполнителями,
- беседы с ответственными исполнителями (указанными в тексте решения).

На основе проделанной таким образом работы были получены значения трех ключевых для анализа показателей:

- общее количество управленческих решений (заданий), принятых начальником отдела за анализируемый период;
- количество управленческих решений (заданий), нереализованных за анализируемый период;
- коэффициент реализуемости управленческих решений (заданий), принятых за анализируемый период.

При этом полученные значения отражали состояние каждого показателя в двух периодах: январь–март 2013 г.; апрель–май 2013 г. Результаты этих расчетов приведены в табл. 1.

На основе полученных данных можно сделать вывод о результативности проведенной работы: увеличение уровня управляемости организации, выражающееся в

³³⁴ Дресвянников В.А. Вопрос степени управляемости организацией // URL: <http://www.emcon.ru/420-196.html>.

³³⁵ Жданов С.А. Основы теории экономического управления предприятием: Учебник. М.: Изд-во «Финпресс», 2000. 384 с.

³³⁶ Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 864 с.

увеличении коэффициента реализуемости управленческих решений (заданий) в отделе сбыта исследуемого предприятия на 15% (с 63% в январе-марте 2013 г. до 78% в апреле-мае 2013 г.).

Таблица 1 – Результаты расчета ключевых для анализа показателей

	январь-март 2013 г. («ДО»)	апрель-май 2013 г. («ПОСЛЕ»)
$K_{\text{н}}$	19	16
$K_{\text{общ}}$	51	72
K	0,63 (63%)	0,78 (78%)

Проведенное исследование позволило выделить основные направления, благодаря которым повышается уровень управляемости. Рассмотрим некоторые из них.

Повышению уровня управляемости способствует разработка совместных, в том числе организационных, решений, актуальных для их участников. Совместными называются такие решения, которые взаимосогласованы, предполагают единство действий и исполнение самими участниками решений. Надёжность и реализация управленческих решений тем выше, чем больше вовлечены в процесс их выработки те, кому предстоит эти решения выполнять³³⁷.

Метод совместных решений имеет недостатки: сложность процедуры принятия решения, определенная его «усреднённость», значительные временные затраты. Преимущество такого метода принятия решений заключается в том, что он обращен к человеку в работнике, его активности и творческому потенциалу.

Для разработки групповых решений привлекаются участники управляющей и управляемой подсистем. Между членами такой группы возникает межличностный обмен информацией, аргументами и т.д. Эффективность групповых решений складывается из эффекта синергии, когда общая результативность выше суммы вкладов каждого, а также больше заинтересованности и активности членов группы в осуществление решения, принятого с их участием. У этого метода есть своя уязвимость, и, прежде всего, склонность многих членов группы принимать аргументы и мнение кого-либо из более статусных или активных членов её. Метод групповых решений имеет прямое отношение к современному управлению и способен значительно повысить управляемость организации.

Анализ управленческих решений чрезвычайно информативен и с точки зрения исследования механизмов и эффективности управления предприятием. Такой анализ дает представление о распределении управленческих усилий по разным внутриорганизационным вопросам, о способах их разрешения, о стиле руководства коллективом и т.п. В управленческих решениях фокусируются основные цели, интересы, противоречия жизнедеятельности организации, социальных отношений внутри нее.

Организация становится неуправляемой, когда возникает необходимость в реализации решения на практике. Изложение принятого решения в приказе часто вызывает трудности из-за многозначности языка, когда одну и ту же фразу, особенно формализованную, можно трактовать по-разному. И таких изложений решение претерпевает несколько: приказ трансформируется в распоряжение, затем в задания, наряды и т.д. Эта цепь превращений затрагивает не только форму, но и содержание решения.

Реализация решения находится под воздействием ряда факторов: наложение различных интересов, одно-

временное осуществление других решений, переход из одной формы в другую и т.д. Вследствие этого возникает закономерность: результат реализации решения в той или иной степени обязательно отклоняется от первоначального содержания самого решения.

Многочисленные наблюдения и исследования показывают, что полное исполнение получает лишь часть управленческих решений, еще часть их реализуется с изменениями. Разумеется, удельный вес нереализованных решений может значительно варьировать. Такая проблема характерна практически для всех систем управления социальными организациями и может быть определена как границы управляемости.

При измерении уровня управляемости организации каждое управленческое решение является единицей анализа. По ряду параметров единицы анализа подвергаются обработке: например, их распределение по сферам производства, ремонт, кадры, снабжение, сбыт и т.д.; по авторству решений; по степени выполнения и, конечно, по причинам выполнения или невыполнения.

Измерение уровня управляемости организации представляет собой сводку управленческих решений, содержащихся в распорядительной документации, которая подвергается статистической обработке³³⁸. Главная суть измерения заключается в определении доли реализованных управленческих решений из всего объема принятых управленческих решений за определенный период времени. Такое измерение позволяет выявить резервы повышения уровня управляемости организации и качества управленческого труда.

Важно отметить и тот факт, что управляемость характеризуется нормой управляемости, которой регламентируется количество работников или подразделений, непосредственно подчиненных одному руководителю³³⁹.

Понятие нормы характеризует границы управляемости. Рассмотрим подробнее определение границ управляемости.

А. Файоль, разделив линейное и штабное руководство, предложил количественную характеристику нормы управляемости. «Нормы управляемости – максимальное число работников, подчиненных одному линейному руководителю, при условии, что суммарная трудоемкость выполняемых им функций не должна превышать норматива (8 час. в день, 40 час. в неделю и т.д.).

Норму управляемости В.И. Кнорринг характеризует как норму управления – установленное экспериментально и организационно оформленное среднее количество сотрудников, подчиненных одному руководителю. Зависимость нормы он видит в сложности управляемого процесса, оснащенности труда руководителя техническими средствами управления его знаниями и опытом.

Завышенная норма управляемости может привести к потере контроля и неуправляемости работников, дезорганизации работы предприятия. Французский исследователь В.А. Грейкунас записал зависимость числа всех связей между руководителем и его подчиненными через следующую формулу:

$$K = n[2^{n-1} + (n-1)],$$

где, n – число подчиненных; K – количество взаимосвязей.

Если руководителю подчинено 5 исполнителей, то количество обращений за решением спорных вопросов будет порядка 100^{340} .

³³⁸ Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 864 с.

³³⁹ Асаул Н.А. Методические основы формирования и совершенствования организационных структур...: Автореф. дис... канд. экон. наук: 08.00.05 / СПб гос.-строит. ун-т. СПб., 2001.

³⁴⁰ Васильев В.М., Панибратов Ю.П., Резник С.Д., Хитров В.А. Управление в строительстве: Учебник / Под общ. ред. В.М.

³³⁷ Белоус А.Б. Управляемость. Научные основы управляемости. СПб.: ООО «Книжный Дом», 2008. 144 с.

расчета коэффициента ранговой корреляции Спирмена. В результате обработки данных были получены следующие значения коэффициентов:

- профессионализм управленцев – 0,569;
- коммуникационный процесс – 0,832;
- организационная структура – 0,751.

Расчеты показывают, что практическая связь, имеющая место между факторами и результирующим признаком, является тесной. Следовательно, выделенные факторы значимы и могут быть использованы для анализа уровня управляемости организации.

Для выявления зависимости уровня управляемости организации (результирующего показателя) от таких факторов как «профессионализм руководителя», «коммуникационный процесс» и «организационная структура» разработана модель множественной регрессии:

$$Y = 7.033 + 8.019X_1 + 6.569X_2 + 5.935X_3$$

В полученной модели факторами объясняется 89,5% вариации результирующего показателя. Анализ коэффициентов свидетельствует о том, что если повысить профессионализм руководителя на один балл, то уровень управляемости организации возрастет в среднем на 8,019%. Так как экзогенные переменные имеют одинаковые единицы измерения, то можно констатировать, что профессионализм руководителя по данной модели оказывает наибольшее воздействие на уровень управляемости организации. Наиболее значимым фактором после профессионализма руководителя является коммуникационный процесс, значение параметра которого составляет 6,569. Повышение эффективности организационной структуры на 1 балл позволит повысить уровень управляемости организации на 5,935%. В совокупности эффект от повышения профессионализма руководителя, формирования эффективного коммуникационного процесса и построения рациональной организационной структуры составит 21%.

Подводя итоги, сформулируем определение управляемости организации. Управляемость организации – это степень реагирования управляемой подсистемы на управленческие решения, принимаемые управляющей подсистемой.

Управляемость является интегральным показателем эффективности деятельности организации. При оценке уровня управляемости организации используют два подхода. Первый подход заключается в измерении уровня управляемости организации путем соотношения целей организации и достигнутых результатов. Другой подход позволяет измерить уровень управляемости организации путем определения доли реализованных управленческих решений из всего объема принятых управленческих решений.

Решение проблемы повышения уровня управляемости организации необходимо начинать с исследования составных социально-экономических частей организации с ее системами и подсистемами, что позволит в дальнейшем повысить уровень управляемости организации в целом. Для этого необходимо проанализировать взаимосвязь и взаимодействие факторов, возникающих в деятельности организации и влияющих на нее. Процесс, параметры и качество управляемости организации находится в постоянном изменении и развитии, а наука может формироваться только путем закрепления понятий и категорий, которые создают определенные научные стереотипы. Опора на управляемые организации позволит перейти к решению проблем поддержки умеренного стабильного роста экономики, сгладить фазы экономического цикла, стабилизировать макрофакторы. Такая взаимосвязь и предопределяет совместное решение научно-

практических задач, стоящих перед экономикой, как на современном этапе, так и в перспективе.

© Рыбалкина З.М.

Ключевые патологии в управлении организациями

Якушева М.А. (Россия, Верхняя Пышма)

e-mail: yakusheva.vp@yandex.ru

Какие цели и задачи не ставила бы перед собой организация, на руководителя возлагается максимальная ответственность за их достижение наиболее эффективным способом. Пост руководителя организации обеспечивает гораздо больше возможностей влиять на функционирование организации в целом, а не только на работу ее отдельных частей, как у линейных менеджеров и специалистов. Однако далеко не каждый руководитель может своевременно выявить и успешно решать управленческие проблемы, возникающие при различных дисфункциональных состояниях организации, различных организационных патологиях.

Практика ведущих отечественных организационных консультантов показывает, что риски возникновения организационных патологий усиливаются, и количество их увеличивается при существенном изменении условий работы организации, с появлением новых раздражающих факторов внешней среды. Актуальность изучения данного вопроса в настоящее время усиливается еще и в связи с тем, что оргпатологии приобретают массовый характер в период проведения масштабных экономических преобразований, какие мы можем наблюдать в российской действительности. Таким образом, можно говорить о том, что выявление и ликвидация организационных патологий и дисфункций управления – одна из приоритетных задач отечественного менеджмента. Обращение к практическому опыту отечественных и зарубежных ученых, работающих в проблематике организационных патологий, дает возможность своевременной идентификации и преодолению оргпатологий, влияющих на эффективность работы организации как целостной системы.

Впервые термин «патология» в 1972 г применила польская исследовательница Я. Станишкис. в рамках изучения организационных структур. Дальнейшего же развития и концептуального осмысления это понятие в ее трудах не получило. Данный термин и по сей день в западной научной мысли используется систематически, что дает некоторым специалистам возможность говорить об отсутствии необходимости применять его к теории организаций. Так в своей статье «Организационная патология с точки зрения социолога, менеджера и консультанта по управлению» С.В.Комаров и С.И. Кордон высказывают мнение о том, что понятие «организационной патологии» в арсенале социологов играет скорее роль метафоры, чем конструктивной основы³⁴¹.

В отечественной науке наиболее полно раскрыл вопрос об организационных дисфункциях и предложил применять медицинский термин «патология» А.И. Пригожин, профессор, президент Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию. В своих исследованиях, он говорит о том, что в отличие от медицины в менеджменте нельзя трактовать это понятие как отклонение от нормального состояния или процесса развития, так как организационную норму сформулировать чрезвычайно сложно из-за многообразия форм организаций. Под организационными патологиями он предлагает

³⁴¹ Комаров С.В., Н.И. Кордон С.И. Организационные патологии с точки зрения социолога, менеджера и консультанта по управлению// Социс. 2000. №1. С.44.

понимать причины устойчивого целенедостижения организации³⁴². Патология обнаруживается, когда организация по каким-то причинам постоянно не в состоянии достичь поставленных целей, либо их достижение существенно затруднено различными факторами, такими как затраты, время и прочее.

Говоря об организационных патологиях важно понимать отличие этого явления от болезней роста, присущих всем компаниям на определенных этапах их жизненного цикла. Такие болезни роста как текучесть кадров и недостаток оборотных средств на первоначальном этапе работы, нехватка кадров и нарушения связей между отделами по мере расширения компании, нельзя рассматривать как патологию и своевременно принятые управленческие решения способны оперативно устранить негативные последствия подобных ситуаций³⁴³. В свою очередь, особенность организационных патологий состоит в неспособности организации разрешить проблему самостоятельно. Это связано с трудностями в выявлении и преодолении патологий, внешние признаки которых чаще воспринимаются как отдельные независимые проблемы.

Организационные патологии зачастую возникают под влиянием нескольких факторов и взаимосвязаны с элементами структуры организации и, как следствие, требуют системного подхода при устранении. Нередки примеры, когда попытка решения проблемы может вызвать сбой в другой части системы и способствовать возникновению новой патологии.

А.И. Пригожин выделяет следующие типы организационных патологий:

- *Патологии в строении организаций.* Охватывают всю структуру предприятия — от управленческого аппарата до подведомственных звеньев. Следствием является нарушение связей между подразделениями, центром и отделами, замедление выполнения решений, сбой в функционировании системы организации в целом.
- *Патологии в организационных отношениях.* Возникают как на уровне управленческих решений, так и социально-психологических процессов в коллективе. Такие патологии приводят к нарушению взаимодействия между членами организации, невозможности прийти к желаемому для руководителя результату.
- *Патологии в управленческих решениях.* Возникновению подобных патологий способствуют не только неэффективные решения менеджеров, но и сформировавшиеся патологии в строении организации. Данные патологии также приводят к нарушению рабочего процесса, вызывают спады в деятельности организации.

Рассмотрим основные оргпатологии соответствующие каждому типу (табл.):

Вид организационной патологии	Основные характеристики
1. ПАТОЛОГИИ В СТРОЕНИИ ОРГАНИЗАЦИИ	
Господство структуры над функцией	Тогда как функция всегда первична по отношению к структуре, данный вид патологии демонстрирует обратный процесс. Чаще наблюдается в период роста организаций. В поисках решения организационных проблем и задач, руководители создают структуры и чем их больше и они сложнее, тем больше времени и труда необходимо для согласования действий между ними, вследствие чего основные цели достигаются

³⁴² Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. С.84.

³⁴³ Ануфриева Н.И. Патология организации//Всероссийский экономический журнал. 2006. №12. С.13.

Вид организационной патологии	Основные характеристики
	труднее, дороже или частично.
Аваркия подразделений	Структурные подразделения замкнуты на собственных задачах, которые не согласуются с целями других подразделений и всей организации. Приводит к дезинтеграции организации, нарушает единство целей и действий.
Несовместимость личности с функцией	Ошибки подбора и расстановки кадров, личностные компетенции сотрудника не соответствуют занимаемой должности.
Бюрократия	Вопреки стереотипному пониманию понятия бюрократии, этот вид патологии описывает ситуацию, когда рядовой сотрудник или руководитель искусственно поднимает свой статус в организации, заставляя других сотрудников или контрагентов зависеть от него. Опасность бюрократии - в ее контроле над процедурами, техникой учета, методикой обработки информации. Способ сопротивления бюрократии – прозрачность деятельности, унификация учета и доступность его для образца.
2. ПАТОЛОГИИ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЯХ	
Конфликт	В качестве патологии не рассматриваются конструктивные конфликты, затрагивающие противостояние мнений, идей и т.п. Патологическими конфликты становятся при наличии личностного содержания, когда сталкиваются индивидуальные и групповые амбиции, предубеждения, возникают негативные чувства и эмоции, нарушается взаимодействие, много сил уходит на борьбу, сотрудничество невозможно.
Неуправляемость	Неуправляемость становится патологической, когда несогласованность целей и действий, а так же не выполнение решений лишают возможности достижения целей организации.
Бессубъектность	Возникает в случаях, когда сотрудники организации либо не могут, либо не хотят выполнять обязанности за пределами минимально предписанных функций.
Преобладание личных отношений над служебными	Возникает в ситуациях, когда достижение целей и задач организации возможно не в полном объеме по причине межличностных отношений (родственные связи, дружба и пр.)
Расценивание целей	Может возникать по различным причинам: цели сформулированы неопределенно, руководители трактуют цели по-своему, длинная дистанция власти. Рассогласование целей есть один из важнейших показателей снижения ее управляемости.
Клика	Сговор работников организации для использования ее ресурсов в личных целях в ущерб целям самой организации.
3. ПАТОЛОГИИ В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЯХ	
Маятниковые решения	Последовательность управленческих решений отменяющих друг друга (объединить-разъединить, централизовать-децентрализовать и т. п.).
Дублирование организационного порядка	Возникают в ситуациях, когда сотруднику вменяю те функции, которые предусмотрены его должностной инструкцией или положениями. Дисфункциональность ситуации состоит в том, что работник воспринимает первостепенными лишь те функции, о которых

Вид организационной патологии	Основные характеристики
	напоминает руководитель, а остальные воспринимаются им необязательными для выполнения.
Игнорирование организационного порядка	Чаще всего данная патология обнаруживается, когда издаются приказы и распоряжения «через голову», игнорируя руководителей среднего звена. Опасность данной ситуации заключается в подрыве авторитета руководителей среднего звена, обесценивании их управленческих решений.
Разрыв между решениями и их реализацией	Является одним из показателей управляемости. Основными причинами чаще являются исполнительская неэффективность и пороки самих решений.
Подавление развития функционирования	Расстановка приоритетов руководителя в сторону оперативного руководства, нежели стратегического планирования.
Демотивирующий стиль руководства	Преобладание негативных оценок деятельности сотрудников над позитивными. Патология проявляется в отсутствии инициативы со стороны подчиненных, мотивации избегания неудач, снижения лояльности к организации.
Инверсия	Ситуация когда результат управленческого воздействия является противоположным его цели.

Еще одна классификация организационных патологий была предложена пермскими исследователями С.В. Комаровым и С.И. Кордон. По мнению авторов целесообразней располагать патологии в соответствии с той сферой жизнедеятельности организации или той ее частью, которая более всего затронута негативными процессами. Были выделены: системные патологии, охватывающие организацию в целом; патологии персонала и патологии служащих; патологии высшего руководства организацией; патологии организационных отношений; патологии управленческих решений; патологии формы организационной культуры. Классификация носит вспомогательный характер, так как границы между патологиями весьма условны, и одну патологию можно отнести к нескольким видам.

Любые варианты классификаций организационных патологий преследуют цель выработки условно универсальных способов «борьбы» с ними. Конечно, каждая организация уникальна и выбор метода зависит от конкретных условий и ее особенностей, но существуют и типовые способы, используемые в практике консультантов по управлению³⁴⁴.

Важно отметить и тот факт, что к какому виду мы бы не отнесли организационную патологию, в строении организации, в управленческих решениях, а особенно в сфере организационных отношений, оргпатологии влияют как на сам персонал организации, так и на процесс управления персоналом. Кроме того, большая часть подобных патологий возникает в связи с недооценкой руководителем значения человеческого фактора и отсутствием системы работы с человеческим потенциалом организации. Так патологии в структуре организации, такие как автаркия подразделений, несовместимость личности с функцией, и даже бюрократия могут появиться как результат ошибок в подборе, расстановке персонала, отсутствии работы с кадровым резервом, недооценкой

значимости процессов командообразования и прочее. Четко обозначенная и планомерно реализуемая кадровая политика в сочетании с современными методами и подходами в области управления персоналом могут выступать как основной способ профилактики патологии в организационных отношениях.

Учитывая вышеизложенное можно констатировать, что сегодня достаточно полно в научной литературе рассмотрены вопросы, касающиеся классификации и проявлений организационных патологий и менее изучены остаются способы диагностики патологических процессов и методы борьбы с ними. Однако большинство исследователей сходятся во мнении, что ключом к пониманию работы с оргпатологиями становится значимость системных преобразований для их устранения, охватывающих всю организацию и касающихся в первую очередь принципов и методов управления.

© Якушева М.А.

Современные концепции управления

Лытина Н.С. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: tito_koroleva@mail.ru

Управленческая деятельность представляет собой системный и целостный подход к функционированию и развитию какого либо рода организации. Эта деятельность постоянно совершенствуется в соответствии с объективными требованиями современного мира. Потребность в применении принципов менеджмента в различных сферах - бизнесе, промышленности, производстве, сфере услуг и даже в системе образования с каждым днем возрастает. Нам в данном исследовании наиболее интересно применение менеджмента в системе образования, что стало следствием реформы российского образования. Здесь имеется своя специфика и закономерности, но так как педагогический менеджмент является областью традиционного менеджмента и строится на тех же концепциях, то обратимся к основным подходам к современному управлению.

Представления о содержании управленческой деятельности и методах ее реализации неоднократно претерпевали существенные изменения и эволюционировали вслед за развитием общественных отношений, совершенствованием технологий производства, появлением новых видов связи и обработки информации. Взгляды на управление принципиально отличались в различных социально-политических системах, в которых они разрабатывались и создавались.

Среди современных концепций управления можно выделить: стратегический менеджмент, маркетинг, управление качеством, логистику, управление проектом и управление затратами, консалтинг, управление персоналом, управление человеческими ресурсами и другие. Применение этих концепций в совокупности позволит предприятию повысить эффективность своей деятельности и стать динамично развивающимся и конкурентным на рынке.

Рассматривая каждую из представленных концепций в отдельности, в первую очередь обратимся к *стратегическому менеджменту*. Под стратегическим управлением подразумевается совокупность программ, принципов, методов и приемов, при помощи которых высшее руководство планирует развитие компании на среднесрочную или долговременную перспективу³⁴⁵. Как правило, большинство предприятий составляет план с пятилетним горизонтом планирования. В стратегическом

³⁴⁴ Стецюк А.Ю. Понятие управленческой патологии в организационных структурах // Вестник ВолГУ. Серия 9: Исследования молодых ученых. 2005. № 4-2. // URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-upravlencheskoy-patologii-v-organizatsionnyh-strukturah>

³⁴⁵ Гроуз В., Эндрю С. Высокоэффективный менеджмент. М., 1996.

планировании очень важно дать правдивый анализ внутреннего состояния дела, внешнего положения компании на рынке. В соответствии с этим выделяются направления деятельности, в которых ключевыми выступают вопросы заинтересованности персонала в снижении экономических потерь, правильности и своевременности удовлетворения нужд потребителей, уровень издержек в сравнении с основными конкурентами, наиболее рентабельные изделия и услуги, а также рациональность использования сырья и ресурсов. Таким образом, стратегический план может состоять из таких разделов как продукция и рынок, средства производства, ресурсы, организация труда и распределение работ, система управления, программа мотивации и поощрения. Современные же менеджеры рассматривают понятие стратегии не только как план, направленный для достижения намеченных результатов, а именно как «способ одержать победу с помощью скоординированных и интегрированных совокупностей стратегических решений»³⁴⁶.

Далее обратимся к следующей концепции управления - *маркетинг*. Маркетинг (англ. marketing, от market - рынок) - специальная отрасль (теория и практика) управления, занимающаяся разработкой новой продукции, производства и сбыта товаров (или оказания услуг)³⁴⁷. В числе проблем или функций маркетинга называют изучение спроса, ценообразование, рекламу, стимулирование сбыта, планирование товарного ассортимента и другие. Иными словами, маркетинг - целостная система организации управления, направленная на обеспечение максимального сбыта продукции, достижение высокой эффективности операций и расширение рыночной доли. Наконец, маркетинг является особой управленческой концепцией и одновременно формой взаимоотношения компании с заказчиком, динамически развивающейся областью менеджмента. Маркетинг XXI века эволюционирует от массового маркетинга к маркетингу взаимоотношений. Каждый сотрудник рассматривается здесь как носитель и воплощение маркетингового подхода, в котором клиенты - это в первую очередь источник прибыли, поэтому очень важно выстроить доверительные и располагающие отношения с клиентом, направленные на максимальное доверие, честность, подчеркивание значимости клиента.

Точно также самостоятельной областью исследований выделяется концепция *управления качеством продукции*. Ключевую роль в повышении качества играют требования покупателей, информация о неисправностях, просчетах и ошибках, оценки потребителей. Повышение качества продукции сегодня решающий фактор сохранения и повышения конкурентоспособности компании. Традиционно менеджеры относились к повышению качества всего лишь как к одному из рядовых моментов управления, не отдавая ему приоритетного значения. Сейчас все больше говорят о необходимости системы тотального контроля качества в компании. Создание такого контроля, благодаря чему усиливается воздействие запросов потребителей на качество продукции, входит в число критериев, определяющих квалификацию менеджеров. Соответственно пересматривается и определение эффективного управления. В число главных показателей входит ориентация на стратегическое планирование, которое способно увязать качество продукции с реальными запросами потребителей и создать условия, при которых продукция реализуется по ценам, отвечающим

спросу покупателей. При этом компания не должна никак страдать. Напротив, производительность труда должна расти, а накладные расходы - снижаться. Эти постулаты позволяют сделать вывод о том, что при высокой степени ответственности руководства, постоянно улучшая качество выпускаемой продукции и каждый процесс в отдельности, при недопустимости несоответствий и непрерывном обучении всех работников можно значительно снизить затраты предприятия. Уменьшение затрат, повышение производительности и успехи команды на рынке - это естественные следствия улучшения качества.

Круг задач и необходимых знаний, которыми должен владеть современный менеджер, очень широк. Как профессионал высокого класса, менеджер должен быть в курсе последних достижений науки управления, знать современные *концепции логистики*. Под логистикой понимают систему управления материальными и товарными потоками внутри и вне предприятия. Повышение уровня логистического сервиса является неоспоримым фактором повышения конкурентоспособности. Интегральным элементом логистической системы выступают информационные системы, которые стали предметом самостоятельной управленческой дисциплины. Поток инноваций, принципиально новых идей и разработок здесь постоянно возрастает, особенно в связи с компьютеризацией управления. При этом появляется возможность использовать критерий оптимального варианта логистической системы - минимум совокупных издержек на протяжении всей логистической цепи.

Важным признаком компетентности менеджера являются знания концепции *управления проектом*. Под проектным управлением подразумевается вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной тщательной разработке модели действий по достижению конкретной цели. В ней интегрируются различные области науки и производства, но особенно тесно она связана с изменением структуры организации. Применяя знания в той или иной области менеджмента, современный руководитель как бы меняет вместе с тем и управленческие роли (а вместе с ними - стиль руководства). В управлении проектом самой оптимальной считается роль «модератора», который развивает у подчиненных инициативу, ответственность и самоорганизацию. В управлении затратами - это тоже самостоятельное и быстро прогрессирующее направление менеджмента, руководитель выступает скорее в роли исследователя, где в достаточном совершенстве он должен владеть анализом стоимости функционала.

Еще одной важной концепцией управления является *консалтинг*. Консалтинг - это профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйством руководителям и управленческому персоналу различных организаций в анализе и решении проблем их функционирования и развития, осуществляемая в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений³⁴⁸.

Сегодня консалтинг превратился в широко развитую сферу деятельности. Возникают тематические направления, школы, специализации. В числе крупных тематических специализаций можно выделить следующие разновидности консалтинга: управленческий консалтинг, психологический консалтинг, экономический консалтинг, социальный консалтинг, юридический консалтинг, организационный консалтинг, кадровый консалтинг.

Количество новых областей менеджмента, методик, концепций и инструментов управления, которыми

³⁴⁶ Алан Лафли, Роджер Мартин. Игра на победу. Как стратегия работает на самом деле. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 304 с.

³⁴⁷ Кравченко А.И. История менеджмента // URL: <http://www.bibliotekar.ru/menedzhment-2/217.htm>.

³⁴⁸ Уткин Э.А. Консалтинг: учебник для ВУЗов М., 1998.

должен владеть современный менеджер (с разной степенью совершенства), постоянно возрастает. В самостоятельную отрасль выдвинулось *управление сервисом*. Разнообразие видов сервиса столь велико, что управлять ими возможно лишь при строгой классификации, построении специальных моделей и информационных систем. Не говоря уже о традиционных областях менеджмента, в частности, управлении производством, которое сейчас включает гигантское количество старых и новых концепций, моделей, программ и т.д. Современные области менеджмента также растут в объеме и распадаются на подотрасли. В каждой из этих отраслей уже не столько менеджмента в целом, сколько одного из его направлений, появляются даже конкурирующие концепции и теории, альтернативные программы, что свидетельствует о высокой плотности эмпирических исследований и активном теоретическом поиске.

Пожалуй, самой грандиозной по своим масштабам является *современная концепция управления персоналом* основанная как на принципах и методах административного управления, так и на теории человеческих отношений, принципах мотивации и всестороннего развития личности. Управление персоналом является стратегической функцией и предполагает: разработку кадровой стратегии, подбор персонала исходя из философии организации, поощрение коллективных усилий, направленных на развитие организации, стимулирование с учетом качества индивидуальной деятельности, минимизацию трудовых споров и создание положительного социально психологического климата на рабочих местах. Система работы с персоналом представляет собой совокупность принципов и методов управления кадрами и состоит из взаимосвязанных элементов: кадровой политики, подбора персонала, оценки персонала, расстановки кадров, обучения персонала. Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в стратегии работы с персоналом. Подбор персонала преследует цели заполнения вакантных рабочих мест и формирования резерва кадров. Оценка персонала производится для определения соответствия кандидата на вакантную должность или сотрудника по занимаемой должности. Расстановка кадров должна обеспечивать постоянное движение кадров исходя из индивидуального потенциала сотрудников, планируемой служебной карьеры, целей и задач организации. Обучение персонала позволяет обеспечить соответствие уровня профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления. Система управления персоналом отражается в основных документах организации: уставе, философии, правилах внутреннего распорядка, коллективном договоре, положении об оплате труда, положениях о подразделениях, контрактах с сотрудниками, должностных инструкциях, моделях рабочих мест, регламентах управления. Концепция управления персоналом – это определенная система взглядов на сущность, содержание, задачи, цели, технологии и методы управления персоналом, где основной акцент ставится на потенциал сотрудников, а не на минимизацию затрат; работник должен контролировать себя самостоятельно, тогда как ранее существовал только внешний контроль.

В концепции *управления человеческими ресурсами* человек рассматривается не как должность (элемент структуры), а как не возобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов: трудовой функции, социальных отношений, состояния работника. Основопологающей сутью современной концепции человеческих ресурсов является признание экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудо-

способности, обучение и повышение квалификации, создание условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности. Человеческие ресурсы способны создавать доход работодателя, величина которого зависит от производительности труда, его продолжительности и эффективности. Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. Организация как личность, где каждый человек – самостоятельный субъект, обладающий собственными целями, ценностями, представлениями о правилах поведения. По отношению к такому активному субъекту – партнеру организации в достижении ее целей – возможно лишь управление путем постановки согласованных с ним целей. А для этого надо хорошо представлять себе специфику потребностей, основную ориентацию человека. Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений деятельности организации и считается основным критерием ее экономического успеха, даже впереди совершенствования технологического процесса.

Исходя из вышеперечисленных концепций, можно сделать вывод о том, что управленческая деятельность это целостный и постоянно развивающийся процесс достижения поставленных целей различными методами и формами. В менеджменте сейчас насчитывается несколько десятков областей и направлений, в каждом из которых можно выделить еще десятки и сотни более частных сфер знания, представляющих перспективный фронт науки. Управление предприятием требует разносторонних знаний, научно-исследовательского подхода, стратегического и вариантного мышления, организаторских способностей, коммуникабельности, самостоятельности, новаторства, предприимчивости. Теория управления интересна тем, что она постоянно развивается. В принципы современного менеджмента входит непрерывность и повсеместность инновационных процессов внутри организации. Инновации должны создаваться не только специализированными отделами и службами по исследованию и разработкам, но и превратиться в главные ежедневные инструменты роста внутренней эффективности и конкурентоспособности всех подразделений. Развитие любой организации без развития инновационных процессов обрекает ее на быструю потерю рыночных позиций.

Стоит отметить, что современная управленческая практика рассматривает в качестве основных три взаимосвязанные составляющие: задачи, человека и управленческую деятельность. Задачи определяют цели, достижение которых с максимальным использованием ресурсов и максимизацией прибыли служит критерием успеха организации. Человек – это основа корпоративной культуры. Для успеха организации необходимо уделять максимальное внимание персоналу, как движущей силе всех позитивных перемен. Управленческая деятельность представляет собой большую систему и должна осуществляться как на уровне руководства так и на уровне сотрудников; взаимоотношения (психологические отношения, коммуникации, ценности, мотив) должны быть первоочередными по сравнению с производственными проблемами (техника, технологии, производство). Все работники организации являются членами одной социальной группы. Данная группа в целом и каждый отдельный сотрудник, входящий в неё, способствуют как успеху, так и неудачам организации. С ростом масштабов производства, углублением общественного разделения труда усиливается значение системы управления предприятием.

Система менеджмента в данном случае выступает совокупностью методов, форм и приемов управления,

которая отвечает за высокую эффективность организации. Следовательно, внедрение менеджмента, основанного на современных концепциях управления, является залогом успеха и конкурентоспособности.

© Лытина Н.С.

Коммуникативный менеджмент в деятельности современного менеджера

Ушева М. (Болгария, Благоевград)

e-mail: dr.usheva@abv.bg

Информация в качестве важного фактора управления нужна всем: управляющим структурам, коллективам фирм, общественным организациям и т. д. Практика показывает, что для современного руководителя невозможно опираться только на интуицию, на свой жизненный и практический опыт при решении практических задач деятельности. Необходимо получать и осваивать все расширяющуюся информацию, помогающую решать возникающие вопросы и получать ответы для достижения целей любой организации.

В идеале, управление в полной мере использует полную, объективную и своевременную информацию, собираемую, обрабатываемую, и распространяемую с помощью современных научных методов и технических средств. Именно этот вид информации на сегодняшний день является объективной необходимостью. Она обусловлена, в частности, требованиями к современному менеджеру адекватно реагировать на возникающие в динамично развивающейся обстановке новые задачи и проблемы. Однако, важно помнить, что современному руководителю нужно не только располагать своевременной и точной информацией, но уметь осмысливать ее, делать необходимые выводы и результативно воплощать в управленческих решениях. Отсюда необходимость присутствия информационной составляющей в управлении очевидна, поскольку она является основой всего управленческого процесса.

В современных условиях как для „чистого“ организационного менеджмента, так и для педагогического такого, характерно применение высокоэффективной системы информации, основанной на использовании новейших технических средств автоматизированной обработки цифровой и текстовой информации, объединенных в единую внутреннюю сеть посредством системы связи.

В образовательной системе Министерство образования и науки Болгарии позаботилось о создании и эффективного использования информационных систем, обслуживающих процесс подготовки и понятия управленческих решений и решающих следующие задачи: обработка данных; обработка информации; обработка знаний; реализация интеллектуальной деятельности, то есть, применение современной коммуникации..

Нужно отметить, что смысл понятия „коммуникация“ в управленческой теории и практики гораздо шире, чем в понимании простого обывателя. Можно сказать, что часто наблюдается смещение, слияние, замена или использование как синонимы двух понятий – „коммуникация“ и „информация“.

По-нашему этих двух понятии особенно в управленческой практике нужно серьезно разграничить. В смысле современного менеджмента можно сказать, что *коммуникация* это двусторонний обмен информацией (сведениями между людьми), на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для осознания проблем и перспектив и принятия эффективных решений, которых позднее и доводит до своих служителей, назначая конкретных задач. Если коммуни-

кации (включая обратную связь) налажены плохо могут возникнуть несколько проблем:

- ошибочные управленческие решения, что приводит к проблемам в работе и выполнении задач;

- непонимания или неправильной интерпретации со стороны подчиненных, что снова приводит к неэффективности в исполнении рабочих задач;

- проблемы в межличностных отношениях.

Другими словами, эффективность коммуникаций часто определяет качество решений и то, как они в действительности будут реализованы. В современной организации это может быть важным фактором для конечного успеха или провала реализации целей компании. В современной педагогической науке и практике эффективность коммуникации тоже очень важна, потому что педагогическая система во многом основывается на межличностных контактах – руководством школы (директор, зам. директор и другой административный персонал) – дети – родители – вся общность.

Информация, со своей стороны можно сказать, что – это лишь внешнее проявление коммуникации, ее результат. Информация играет центральную роль в коммуникационном существовании личности и выступает как средство коммуникации.

Доказано, что в практике, руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в: межличностных отношениях, информационном обмене, процессах принятия решений, управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникации *связующим процессом*. Обмен информацией и коммуникативные способности современного менеджера позволяют ему адекватно выполнять свою работу, выполнять своих управленческих функции и мотивировать служителей на достижение все более высоких целей.

Поскольку руководитель исполняет свои роли и осуществляет основные функции, с тем, чтобы сформулировать цели организации и достичь их, качество обмена информацией может прямо влиять как на планирование как «процесс определения планированных параметров показателей, характеризующих развитие промышленной, коммерческой, финансовой и инвестиционной деятельности»³⁴⁹, так и на степень реализации целей. Это означает, что для успеха индивидов и организаций необходимы не только обычные (на повседневном уровне), а именно так называемые, *эффективные* коммуникации.

Коммуникации имеют огромное значение для положительного результата (*эффективные*) и являются главным препятствием (*неэффективные*) на пути достижения успеха и реализации целей организациями. Кроме того, информация о смене факторов, окружающей компанию бизнес-среды "приходит на помощь лучшему адаптивному компании к происходящим изменений в результате процесса стратегического планирования"³⁵⁰ В педагогической практике, согласно опросу, обмен информацией представляет одну из самых сложных проблем в организациях. Оказывается, что неэффективные коммуникации – одна из главных сфер возникновения проблем. Глубоко осмысливая коммуникации на уровне

³⁴⁹ Стоилова Д. Финансов мениджмънт, Благоевград, 2013. С. 227.

³⁵⁰ Станкова М. Мениджмънт на туристическата агенция, УНИ „Н. Рилски“, 2004. С. 56.

личности и организации, современному руководителю необходимо учиться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций и становиться лучшими, более эффективными менеджерами. Эффективно работающие руководители – это те, которые эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда (включая эмоциональный фон коллектива) влияет на обмен информацией.

Одна из основных задач менеджмента каждой современной организации, включая и учебных заведениях, получение более высоких доходов для всех. Это ведет к тому, что высокие результаты в конкретной профессиональной области напрямую зависят от умения менеджера управлять делами. Другими словами, в педагогике высокие результаты учебно-воспитательного процесса, напрямую зависят от умения директора в его роли современного менеджера. То есть, можно говорить о связи между коммуникацией, информацией и умением менеджера работать (выполнять свои управленческие функции).

Размышляя об обмене информацией в организации (включая и учебных таковых), обычно думаем о людях, которые говорят в процессе личного общения или в группах на собраниях, разговаривают по телефону или читают и составляют записки, письма и отчеты. Хотя на эти случаи приходится основная часть коммуникаций, коммуникации сами по себе представляют собой всепроникающий и сложный процесс.

Учебные заведения, как и все остальные организации, пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. Сегодня уже можно провести почти полный параллель дейности в области коммуникации учебного заведения и любой фирмы или организации. И фирмы, и учебные заведения нуждаются в рекламе (так современная школа привлекает „выбор“ учеников и их родителей). В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, „имиджа“ организации на местном, общенациональном или международном уровне. Организациям (включая и школы) приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи пространственные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, реализации продукта (в школах уже внимательно следят за реализацией своих воспитанников, например). Почти в каждой школе есть профсоюз и директор должен поддерживать связь с законными представителями лиц, работающих по найму. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения. Еще раз подчеркнем, что обсуждения, собрания, телефонные и другие переговоры, служебные записки, видеоленты, отчеты и т.п., циркулирующие внутри организации, зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

Между уровнями информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем, подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п. Например, директор может сообщать заместителям директора и заведующих компьютерных кабинетов (руководители среднего уровня) о предстоящих изменениях или об осо-

бенностях готовящихся изменений в нормативной базе, новых требованиях к качеству образования и воспитательной работы.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Например, в школьной системе, учитель может поделиться своими идеями по совершенствованию учебного процесса, и сотрудники могут предложить дополнения или изменения в материально-техническом оборудовании школы и т.д.

Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять не только на взаимоотношения, но и на качество работы, т.к. это одна из важнейших „обратных связей“ организации.

Возможно, наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Он составляет основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Исследования показали, что 2/3 этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми. И это важно помнить, потому что „эффективные сети отношений, характеризующихся высоким уровнем доверия являются ценным и часто упускаемым из виду ресурсом в создании и использовании интеллектуального капитала“³⁵¹.

Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны со следующими проблемами: прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач; обсуждением проблем эффективности работы; достижение признания и вознаграждения с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчиненных; сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме (межличностных и/или других конфликтов); оповещением подчиненного о грядущем/их изменении; получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях; обратная связь с руководителем и др.

В основе этой коммуникации стоят периодические Советы педагогов, объединение кафедр, личные и профессиональные контакты директора и педагогами, вспомогательного персонала.

В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой, если создана такая. Это важно с точки зрения зрения современного отношения к управлению человеческими ресурсами, в том числе не только решение кадровых проблем, но „выявление будущих потребностей и развитие потенциала сотрудников, осознание каждым сотрудником назначенных задач, создание благоприятных условий для работы и мотивации персонала для достижения поставленных целей“³⁵². В современных условиях уже почти обязательно создание маленьких рабочих групп (команд) для выполнения различных задач. В педагогической практике рабочая группа может работать и как консультативный совет к директору, состоящий из представителей разных кафедр школы (разные учителя, преподающие различные учебные предметы), а в некоторых случаях и представителей родителей (в их роли настоятелей). Директор может быть частью и рабочей группы к различным ведомствам или в объединение с другими директорами. Во всех этих смыслах коммуникации с рабочей группой в целом по-

³⁵¹ Димитров П. Иновационна активност на интелектуалния капитал в туризма, София, 2007. С. 33.

³⁵² Филипова М. Функционални особености в управлението на туристическото предприятие, УНИ „Н. Рилски“, 2011. С. 256.

зволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера и т.д.

Кроме того, иногда рабочая группа собирается без руководителей для обсуждения проблем, усовершенствований или надвигающихся перемен. Нужно помнить, что именно такие отношения равенства могут способствовать повышению удовлетворенности сотрудников своей работой в любой организации.

Все организации, включая и педагогические, состоят из формальных и неформальных компонентов. Канал неформальных коммуникаций можно назвать *каналом распространения слухов*. Кит Дэвис³⁵³ — известный исследователь, установил, что происхождение этого термина относится к временам Гражданской войны в США. Провода телеграфной связи, протянутые с дерева на дерево, напоминали побеги виноградной лозы и широко использовались армией Севера и Юга. Сообщения, передаваемые по такому телеграфу, часто фальсифицировались и запутывались. В конечном счете, стало общепринятым квалифицировать неточные сообщения и сведения как “слухи” (прошедшие по системе тайного сообщения).

Слухи “*витают возле машин для воды или кофе, местах для курения, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где люди собираются группами*”. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители часто пользуются первыми для запланированной “утечки” и распространения определенной информации или сведений типа “*только между нами*”. Особенно часто попадают в этой ловушке молодые менеджеры, которые не имеют большой профессиональный опыт. Однако, нужно помнить, что постоянное пользование этого “канала” для информации может серьезно повлиять на авторитете руководителя.

Интересно то, что приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее, исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т.е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной информацией. Согласно исследованию Дэвиса, 80-99% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой компании. Он считает, однако, что уровень точности не может быть таким же высоким, когда речь идет о личной или о сильно эмоционально окрашенной информации. Дэвис указывает: “*Люди склонны считать слухи менее точной информацией, поскольку реальные ее погрешности имеют более драматичный характер и потому глубже впечатываются в память, чем каждодневная рутинная точность*”³⁵⁴. Кроме того, независимо от точности, “*все свидетельствует в пользу влияния слухов, будь их воздействие положительным или отрицательным*”³⁵⁵.

Можно выделить типичную информацию, передаваемая по каналам распространения слухов: предстоящие сокращения; новые меры по наказаниям за опоздания; изменения в структуре организации; грядущие пе-

реращения и повышения; подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании; личная жизнь служащих (и особенно интересно — руководителей).

Этот перечень может быть расширен потому, что в каждой организации разные интересы. Но в любом случае не следует недооценивать влияние этих каналов, так часто их влияние на работу, выполнение задания и общий эмоциональный фон коллектива очень большое.

Особенно для молодых менеджеров важно помнить, что успех руководителей зависит в основном от их способности довести до всех своих подчиненных информацию о том, что они должны делать, и объяснить важность этих действий. Провалы в общении обходятся очень дорого как для руководителя, так и для организации.

Эффективная система общения включает в себе понимание о: а) сути проблемы; б) результат; в) то, как проблема должна быть решена; г) какова роль подчиненных в достижении положительных результатов.

При этом они сотрудники хотят знать, насколько успешно они продвигаются к поставленным личным и профессиональным целям, что опять возвращает к проблематике обратной связи в системе руководитель — сотрудник. Кроме того, нужно помнить, что успех является своего рода “заразительным” и мотивирует дальнейшее достижение целевых показателей в работе не только конкретного успешного сотрудника, но и его коллег по работе. А если успех достигается рабочей группой, то остальные сотрудники, представители других групп могут быть подключены к своеобразному соревнованию.

В меняющейся обстановке максимальной выгоды можно добиться только при наличии адекватной системы общения, позволяющей руководителям напрямую, лицом к лицу, объяснять подчиненным, что от них требуется и почему.

Результатом адекватного общения является повышение производительности вследствие лучшего взаимодействия и более эффективного выполнения работы.

Исполнители с хорошим потенциалом не задержатся в коллективе надолго, если не будут видеть своих перспектив в данной компании. На сегодняшний день это особенно актуально для школьных взаимодействий. Современный учитель уже более легко переходит из одного учебного заведения в другое, из одного города в другой. Директор-менеджер знает, что поиск и дополнительное обучение “замены” обойдется дорого (потому что качество обучения не делается за год); это породит трения и ухудшит моральный настрой членов коллектива (постоянный “оборот” персонала может быть серьезной проблемой для выполнения задач). Провалы в политике общения не ограничиваются только подразделениями и только на индивидуальном уровне.

Высшее руководство организаций не обладает “монополией на ум”, особенно, если говорить о сотрудниках-талантах. Это одна из ловушек, в которые попадают молодые руководители. Современному менеджеру нельзя позволять себе разбрасываться идеями и предложениями сотрудников любого уровня. Эффективный подход в том, чтобы дать сотрудникам сигнал о том, что их мнение представляет интерес.

Это обославливается фактом, что современное поколение работников гораздо более привычно к участию в различной деятельности — в школе, колледже, университете, и, следовательно, они ждут продолжения этого участия и на работе.

Если люди будут полностью понимать решения руководства, которые на них отражаются, и причины,

³⁵³ Keith Davis, *Human Behavior at Work*, 5th ed., New York: McGraw-Hill, 1977.

³⁵⁴ Keith Davis, *Human Behavior at Work*, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 1977), p. 387.

³⁵⁵ Там же.

обусловившие принятие этих решений, то это только усилит их желание работать с максимальной отдачей. Людям необходимо понимать:

- каковы условия их найма;
- каким характеристикам они должны отвечать, чтобы добиться успеха в работе;
- что им нужно делать и зачем;
- насколько эффективно они выполняют поставленные задачи и планы;
- „что дальше“ – какие перспективы (личностные, профессиональные, финансовые и т.д.) открываются перед ними и др.

Только в этом случае они будут выполнять свою работу с увлечением, что положительно отразится на производительности, моральном настрое и эмоциональном фоне коллектива и взаимодействии на всех уровнях. А в школе будут работать мотивированные и удовлетворенные преподаватели и вспомогательный персонал, что в свою очередь воспитает таких же податливых учеников и круг позитивизма закроется.

Тщательно организованная система общения необходима везде – в школах, офисах, исследовательских лабораториях, конструкторских бюро, больницах и т.д. Если целью ставится достижение эффективного общения, то случайные методы здесь неприемлемы.

Как все понимаем, на современном этапе значение информации и коммуникации постоянно возрастает. Время и технический прогресс диктуют свои правила, с которыми не можем не соглашаться. Научно - технические разработки, постоянные изменения в политической и экономической обстановке заставляют менеджеров применять все более и более новые и совершенные приемы в своей работе, связанной с информацией и коммуникациями. Образовательная система не может позволить себе быть отстающей в этом отношении, в этой деятельности.

Каждый день мы сталкиваемся с информационными потоками и коммуникационными процессами, а так как лишь не многие делают это согласованно, актуальность изучения данной проблемы растет день ото дня. Знание и умение правильно использовать все приемы коммуникаций в значительной мере помогает менеджеру приблизиться к решению всех основных задач управления, для достижения профессиональных результатов и адекватной стратегии в области коммуникации любой организации.

Однако, нужно отметить, что наряду с огромным положительным сторонам, информационные технологии имеют и отрицательные. Перегрузка информацией, доступность и вседозволенность личной информации за счет социальных сетей - искажение, которое мы называем „эмоциональным эксгибиционизмом“, возможности для быстрого „размножения“ как положительного опыта, так и слухов на рабочем месте и т.д. – все это приведет к тому, что в ближайшие десятилетия работа менеджера может как упроститься, так и усложниться. Все это является проблемы и современной школы в рамках своей среды. Именно поэтому, для того, чтобы стать сильным менеджером необходимо совершенствовать свое поведение в коммуникационных процессах и умение анализировать информацию, использовать наиболее приемлемые методы общения (по крайней мере не возводить в абсолют роль социальных сетей и информация, которая подается там как абсолютно реальной и правдивой), знать все сильные и слабые стороны каждого приема, используемого в коммуникационных процессах.

© Ушева М.

Коммуникативная компетентность как направление развития современного специалиста в различных экономических отраслях жизнедеятельности общества

Симонова И.А. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: Luboe05@mail.ru

Рассматривая коммуникацию в качестве базы всякого социального процесса, необходимо признать, что человеческая деятельность определена характером сложности этой конструкции, возникающей в результате активного развертывания социальных взаимодействий разного порядка. Мы живем в обществе безграничной коммуникации, общество возникает из общения и именно развитие коммуникативных практик и коммуникативная рационализация лежат в его основе³⁵⁶.

Таким образом, всякий человек неминуемо представляется создателем коммуникативного процесса, а, значит, включается и оказывает влияние на облик каждой конкретной области общественной жизни. Именно поэтому мы полагаем, что контроль и управление коммуникативными процессами на сегодняшний день являются важнейшими направлениями работы в рамках любой экономической отрасли.

В связи с этим особенно актуальным становится вопрос развития коммуникативных компетенций специалистов, а также коммуникативной культуры личности в целом. Ведь, по сути, сама возможность осуществления коммуникативных практик возникает из действительной коммуникации людей, а не спускается сверху (не задается системой). Важно выделить два ключевых момента этой проблемы. Первый – глубокий потенциал коммуникативных практик, позволяющих эффективно управлять общественными процессами, второй, наиболее интересный для нас, – возможность эффективного самоконтроля в рамках различных отраслей общества и способность оказывать сопротивление манипуляциям посредством моделирования социальной реальности. Необходимо отметить потребность общества в высоком уровне владения коммуникативными компетенциями как важнейшим средством осуществления рефлексии и мониторинга существующих общественных проблем через критическое осмысление текущих коммуникативных процессов.

Сегодня, когда речь идет о специалистах, могущих эффективно работать в рамках различных отраслей деятельности, принято говорить об их компетентности. «Компетентность» в современной литературе понимается в основном как основывающийся на знаниях, интеллектуально и личностно-обусловленный опыт социально-профессиональной жизнедеятельности человека³⁵⁷. В попытках раскрыть более конкретное с одной стороны, а с другой и универсальное содержание этого понятия для любой профессиональной области нередко говорится о необходимости выраженности у человека так называемых ключевых компетенций (key competitions). Их основной разработчик, Г. Халаж, рассматривает формулирование последних как ответ на вызовы, стоящие перед Европой (сохранение демократического открытого общества, мультилингвизм, мультикультура, новые требования рынка труда, развитие комплексных организаций, экономические изменения и др.). Очевидно, что ключевые компетенции суть самое общее и широкое определе-

³⁵⁶ Новейший философский словарь. 3-е изд., исправл. Мн., Книжный Дом. 2003. 1280 с. С.497.

³⁵⁷ Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата современного образования // URL: http://psinovo.ru/referati_po_psichologii_i_pedagogike/kliuchevie_kompetentsii_novaya_paradigma_rezultata_sovremennogo_obrazovan- iya.html

ние адекватного проявления социальной жизни человека в современном обществе³⁵⁸.

Так, А.В. Хуторский, говоря о ключевых компетенциях в контексте современных образовательных стандартов, отмечает необходимость развития именно коммуникативных компетенций у учащихся. Говоря о содержании этих компетенций, исследователь также показывает, что они «...включают знание необходимых языков, способов взаимодействия с окружающими и удаленными людьми и событиями, навыки работы в группе, владение различными социальными ролями в коллективе. Ученик должен уметь представить себя, написать письмо, анкету, заявление, задать вопрос, вести дискуссию и др. Для освоения данных компетенций в учебном процессе фиксируется необходимое и достаточное количество реальных объектов коммуникации и способов работы с ними для ученика каждой ступени обучения в рамках каждого изучаемого предмета или образовательной области»³⁵⁹.

В свою очередь, рассматривая весь спектр ключевых компетенций, И.А. Зимняя в качестве одной из трех основных групп выделяет компетенции, «относящиеся к социальному взаимодействию человека и социальной сферы:

- компетенции социального взаимодействия: с обществом, общностью, коллективом, семьей, друзьями, партнерами, конфликты и их погашение, сотрудничество, толерантность, уважение и принятие Другого (раса, национальность, религия, статус, роль, пол), социальная мобильность;

- компетенции в общении: устном, письменном, диалог, монолог, порождение и восприятие текста; знание и соблюдение традиций, ритуала, этикета; кросс-культурное общение; деловая переписка; делопроизводство, бизнес-язык: иноязычное общение, коммуникативные задачи, уровни воздействия на реципиента».

То есть содержание этих компетенций вращается вокруг коммуникации в самом широком смысле - не просто как правильной передачи информации от одного человека к другому (классический способ трактовки понятия «коммуникация»), но как основы социального взаимодействия, формы включенности в воспроизводство и построение общественной жизни. Понимание коммуникативной компетентности сегодня оказывается тесно связано не просто со знанием языка, но, прежде всего, с вопросами умения обращаться с ним: с навыками специфического подбора и применения не только языковых форм, но и определенных телесных техник, социальным «чутьем», а главное – с мотивацией к участию и оказанию влияния на коммуникативную ситуацию.

Очевидно, что в свете глобализации и интенсивного развития современных средств коммуникации, а, следовательно, нарастающих темпов и масштабов ее осуществления, обеспечение высокого уровня коммуникативной компетентности современных специалистов становится приоритетной задачей в рамках образовательных процессов любой отрасли. По нашему мнению, сегодня подготовка высококлассных специалистов в любой экономической отрасли должна включать обеспечение развития коммуникативной составляющей на трех ее основных уровнях:

1. Языковой уровень. Наиболее доступный и, вместе с тем, основополагающий, как этап всякого обучения. Предполагает знание языка/языков, достаточное для адекватного понимания и выражения широкого перечня информации накопленной в данной отрасли, а также и в смежных областях, что обеспечит возможность сохранения, передачи данных, и осознания информационных межотраслевых связей.

2. Деловой уровень. Предполагает выработанные навыки общения, убеждение, полемизирования, нахождения консенсуса, построения сети эффективного взаимодействия. Прежде всего, он выражается в адекватном подборе и использовании совокупности социальных техник.

3. Субъектный или конститутивный уровень. «Продвинутый» уровень. Предполагает осознанное желание и способность к коммуникативному конструированию реальности / удержанию целостности реальности в период внешних «покушений». На этом уровне развития специалист оказывается в состоянии проследить и конституировать социальное пространство в интересах себя/ коллектива/организации /отрасли /страны и т.д., и поддерживать сложившуюся практику тогда, когда этого требует направленность данного социального образования. Речь идет о комплексном управлении коммуникативным (социальным) пространством в положенном специалисту масштабе.

Вводя определенную информацию в процессе коммуницирования, становится возможным оказать влияние на смыслы, а также изменить ход и характер конкретной коммуникации, корректировка которой вероятнее всего отразится на функционировании всей системы, вопрос лишь в том, какая именно информация способна существенно влиять и какого рода изменения это повлечет за собой. Кроме того, всегда есть риск того, что новая коммуникация будет отклонена.

По мысли Н. Лумана, результатом подобной неуверенности становится тенденция формирования символически генерализованных медиа коммуникаций (новый тип медиа, называемый медиа успеха) которые по-новому производят соединение обусловления и мотивации. Они соотносят коммуникацию с определенными условиями, в соответствии с конкретным медиaprостранством - каковые условия увеличивают шансы принятия даже применительно к случаям «неудобных» коммуникаций. То есть «через институционализацию символически генерализованных медиа коммуникаций можно отодвинуть порог непринятия коммуникации, особенно вероятного в тех случаях, когда коммуникация выходит за границы области интеракций среди присутствующих»³⁶⁰, то есть в случае массовой коммуникации. В результате функционирования такого медиа успеха коммуникативный процесс протекает просто, удобно и бесконфликтно в пучке взаимодействия и имеет все шансы по всем точкам взаимодействия совпасть с другими коммуникациями. Получается, что общество описывает себя так, как будто здесь следует считаться с широким консенсусом, как будто бы имелось некое «общественное мнение». Именно на этом этапе развитые коммуникативные компетенции участников общественного процесса способны оказать существенное влияние на ход коммуникации, а значит и на функционирование общества в целом.

Люди с развитой коммуникативной компетенцией могут фиксировать (а, следовательно, контролировать) такие медиа успеха, благодаря чему коммуникация способна начинать развиваться в альтернативном относительно всей системы направлении, таким образом, озву-

³⁵⁸ Андреев А.Л. Компетентностная парадигма в образовании: опыт философско-методологического анализа // Педагогика. 2005. № 4. С. 19-20, 27.

³⁵⁹ Ключевые компетенции и образовательные стандарты. Стенограмма обсуждения доклада А.В.Хуторского в РАО // Интернет-журнал «Эйдос». 2002, 23 апреля // URL: <http://www.eidos.ru/journal/2002/0423-1.htm>

³⁶⁰ Луман Н. Медиа коммуникации М., 2005. С. 24.

чивая все то, что было скрыто или проигнорировано в подконтрольных коммуникациях. Такая коммуникация обнаруживает символически генерализованные системы, и, развиваясь в ином направлении, делает их видимыми, дает тем самым возможность их обходить. Происходит кондиционирование коммуникативной системы - новая информация, поступившая в результате фиксации и критического осмысления, провоцирует иной, альтернативный ход коммуникации. Такая рефлексия неминуемо создает напряжение, конфликт внутри системы общества, и это уже не может быть проигнорировано, а ведь именно обнаруженность, явленность, по сути, и представляется основным положительным моментом, позволяющим производить общественный самоконтроль, ограничивать влияние манипулятивных коммуникационных техник. Это стимулирует, тем самым, конструктивные вибрации в теле социальной коммуникации данного общества, именно поэтому невозможно недооценивать значимость развития коммуникативных компетенций для современного специалиста. Иной вариант применимости медиа успеха весьма уместен в случае, когда возникает необходимость вносить корректировки в естественный ход развития коммуникации. Например, когда есть потребность обеспечить принятие, привычку к тем или иным изменениям, что нередко необходимо при перестроении той или иной области социальной реальности.

Выделив здесь эти три основных уровня, мы, прежде всего, ориентируемся на необходимость постепенного восхождения специалиста от первого до третьего в процессе образования и практической деятельности, и лишь если субъективный уровень действительно достигнут, можно говорить о коммуникативной компетентности такого индивида. В то время как для способностей сгруппированных нами в границах первого и второго уровней уже сегодня в рамках существующей образовательной системы делается достаточно много, третий, наиболее сложный, но и наиболее востребованный уровень требует конкретизации и развития комплекса образовательных механизмов. Этот факт открывает широкие перспективы для практического исследования в области коммуникативного образования специалистов различных экономических отраслей.

© Симонова И.А.

Маркетинговые персонал-технологии: сущность, функции, назначение на рынке труда

*Шипицына К.С., Усачева Н.В.
(Россия, Екатеринбург)*

Динамично изменяющийся рынок труда актуализировал перед специалистами проблему анализа и моделирования происходящих на нем процессов. За последние пять лет рынок труда трансформировался³⁶¹ настолько, что в настоящее время организации-работодатели, учреждения, отвечающие за подготовку специалистов, торговые посредники (вузы, Центры занятости, кадровые агентства, межотраслевые образовательные центры) должны использовать в деятельности маркетинговые персонал-технологии при анализе и моделировании процессов на рынках.

Безработица и ее негативные социальные последствия – острейшие проблемы российской экономики, когда экономически активная часть населения не может применить свою рабочую силу. По мнению профессора

А.Я. Кибанова, в современной экономике безработица рассматривается как естественная и неотъемлемая часть рыночного хозяйства, которая проявляется в различных формах, с учетом причин возникновения, продолжительности, внешней форме проявления. Безработица может вызвать социально-экономическую дестабилизацию, если ее угроза коснется работников многочисленных и хорошо организованных профессиональных групп, играющих важную роль в общественном производстве или вида деятельности, затрагивающего интересы населения. В этом случае человеку становится проблематично найти работу по специальности. Численность таких людей увеличивается во время экономического кризиса.

Безработица влечет за собой серьезные экономические и социальные издержки. Одним из негативных экономических последствий безработицы является недопроизводство продукции, необходимой для удовлетворения потребностей населения и производства, недоиспользование производственных возможностей общества. Зависимость между уровнем безработицы и отставанием ВВП отражена в законе Оукена: превышение на 1% фактического уровня безработицы над естественным ведет к отставанию фактического объема ВВП на 2,5% от потенциального. Критическим уровнем зарубежные специалисты считают уровень безработицы в 10-12%.

Проблема безработицы особенно актуальна для населения в возрасте 40-45 лет, которые получили базовое профессиональное образование, рассчитанное на условия деятельности специалистов в административно-командной экономике. В настоящее же время структура материального и нематериального производства значительно изменилась, и эти специалисты остались невостребованными (ориентация работодателя на специалистов в возрасте 25-30 лет, уже имеющих опыт профессиональной деятельности в сфере управления производством, персоналом, продажами, финансами). Если говорить о специалистах, выпускаемых учреждениями начального, среднего специального и высшего профессионального образования, то около 64% не трудоустроиваются по специальности. В отношении потенциала рынка труда (выпускников школ) можно отметить, что он развивается не равномерно: приток на поступление на юридические и экономические специальности, в то время как рынок имеет потребность в строительных, электротехнических, металлургических, медицинских специальностях.

Структурная перестройка экономики неизменно повлекла за собой изменения в характере спроса на рабочую силу. Политика занятости, проводимая в России, определяет наличие двух моделей рынка труда³⁶² – внешнего и внутреннего. Каждой модели рынка труда соответствуют свои системы производственных отношений. Нужна специально разработанная политика относительно определения стратегически важных отраслей и, исходя из этого, государственная кадровая стратегия, ориентированная на покрытие «отраслевой» потребности в кадрах и непрерывное образование населения с учетом региональной специфики.

В основе стратегии непрерывного образования может лежать концептуальная основа маркетинговых персонал-технологий, которая является одной из областей теории управления человеческими ресурсами. Маркетинговые персонал-технологии представляют собой систему согласованных мероприятий, проводимых заинтересованными субъектами рынка рабочей силы, направ-

³⁶¹ Дырин С.П. Российская модель управления персоналом. СПб.: Питер, 2006.

³⁶² Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М.: ИНФРА-М, 2005.

ленных на долгосрочное обеспечение организаций и предприятиями квалифицированным персоналом.

Маркетинговые персонал-технологии должны комплексно использоваться организациями, т.к. также представляют процесс изучения потребностей организаций и предприятий в рабочей силе, а также потребностей регионального рынка, особенности организации производства, профессиональные запросы потенциальных работников и на основе этого осуществлять разработку совместных образовательных программ в системе дополнительного профессионального образования и согласовывать движение рабочей силы на рынке.

Анализируя эволюцию воззрений на маркетинговые персонал-технологии можно выделить следующие этапы их развития: 1) как функция службы управления персоналом, направленная на выявление и покрытие потребности организации в кадровых ресурсах; 2) как вид профессиональной деятельности, направленный на определение и покрытие потребности отдельных организаций региона в персонале; 3) как технологии, ориентированные на исследование рынка рабочей силы и реализацию маркетинговых мероприятий по развитию и долгосрочному обеспечению организаций человеческими ресурсами; 4) как философия и стратегия управления человеческими ресурсами в рамках организации и рынка рабочей силы в целом.

Проявляются в следующих функциях: *социальной* – решение проблем общества, снятие социальной напряженности и неудовлетворенности построением профессиональных отношений на рынке труда; *аналитической* – комплексное исследование внешнего и внутреннего рынка рабочей силы; *информационной* – кадровое планирование, определение требований к должностям и рабочим местам, формирование имиджа организации как работодателя; *коммуникационной* – определение и реализация путей покрытия потребности в персонале, а также представление конкурентных преимуществ организации как работодателя на рынке рабочей силы; *профорIENTATIONной* – аттестация и деловая оценка персонала, разработка программ профессионального обучения и повышения квалификации, ротация персонала, формирование внешнего заказа на подготовку специалистов; *организационной* – организация маркетинговых мероприятий, контроль и оценка их социально – экономической эффективности; *персональной* – активизация трудоспособной личности к устройству и профессиональной самореализации в условиях конкретной организации, потребность в индивидуальных профессиональных достижениях.

Маркетинговые персонал-технологии могут использоваться как на уровне регионального или отраслевого рынка труда, так и на уровне отдельной организации.

Рассмотрим организационный уровень использования маркетинговых персонал-технологий, который позволит организациям: организациям – учреждениям профессионального образования, поставщикам специализированной рабочей силы; организации – работодателю удовлетворить количественную и качественную потребности в персонале. При этом организация частично берет на себя в качестве социальной ответственности решение проблем безработицы на конкретной территории.

Учреждения профессионального образования осуществляют подготовку специализированной рабочей силы. Учет, оценка и анализ качества подготовки специалистов к профессиональной деятельности служат основой для определения пригодности к решению задач организации-работодателя. Как показывает опыт, эффективное решение этой задачи, как и всех других кадровых

задач, определяется объективностью оценки качества подготовки специалиста.

Маркетинговые персонал-технологии в подготовке специалистов для организаций – это отношения взаимодействия, ведущие к наиболее эффективному удовлетворению потребностей учреждения, будущего специалиста и работодателя: личности в профессиональном образовании; образовательного учреждения в развитии и благосостоянии его сотрудников; фирм и других организаций-заказчиков – в росте кадрового потенциала; общества в воспроизведении личностного и интеллектуального потенциала.

Использование маркетинговых технологий собственнo учреждением позволит сформировать стратегию и тактику взаимодействия потребителей и производителя образовательных услуг³⁶³, будет содействовать оптимальному выбору приоритетов и действий по профессиональному обучению, обеспечению трудоустройства молодых специалистов-выпускников вуза. Образование специалистов на основе заказа работодателей представляет собой специально разработанный профессиональный продукт, который включается в комплекс образовательной услуги. Личность профессионально самоопределяется и в этом случае может быть применен подход Ф. Котлера в отношении товара, который воспринимается по пяти уровням.

На первом уровне лежит ключевая ценность – образовательная услуга, которая потребляется студентом или слушателем. В отношении образовательного продукта это может быть получение знаний для: самореализации; профессионального роста, должностного продвижения, приобретения социального статуса и защищенности, получения средств к существованию. Поставщиком этой услуги является преподаватель. Заказчиком – собственно личность или организация, направившего работника для обучения.

На втором уровне преподаватель превращает ключевую ценность в основной товар, который в большинстве случаев представлен традиционной технологией обучения (лекция, лабораторно-практические занятия). Методика использования презентаций в Power Point не получила распространения в связи с недостаточными техническими умениями преподавателей и значительными затратами при подготовке. Но, тем не менее, она позволит дополнить традиционную технологию и наглядно проиллюстрировать теоретический материал и сделать процесс изучения дисциплины более познавательным и отвечающим запросам студентов и тем более взрослых, уже имеющих профессиональный опыт и собственные суждения.

Конструирование учебного процесса будущих специалистов необходимо рассматривать с двух сторон: «обучение через информацию и обучение через деятельность». Особую роль в обучении взрослых играют технологии активного обучения, которые опираются не только на процессы восприятия, памяти, внимания, прежде всего на творческое, продуктивное мышление, профессиональное поведение и общение. Использование активных технологий в обучении взрослых существенно меняет роль обучающего (вместо роли информатора роль менеджера), и роль обучаемых (информация не цель, а средство для освоения действий и операций профессиональной деятельности).

³⁶³ Шемятихина Л.Ю. Образовательные технологии в обучении студентов специальностям «Менеджмент организации» и «Маркетинг» // Преподаватель высшей школы в XXI веке: тр. междуна-род. науч.-практ. Интернет-конф. Сб. 3. Ростов-н/Д: ГОУ ВПО «РГУПС», 2005. С. 130-135.

Для обучения взрослых специальности (или профессиональной успешности) важно не только содержание, но и процесс его передачи, формирующий у студентов определенное отношение к деятельности и, влияющий на их реальное поведение. Разнообразные методы обучения выступают не только средством передачи знаний или развития навыков работы и поведения, но и сами по себе идентифицируются с учебным процессом. Приближение методов преподавания к требованиям специальности стало возможно благодаря технологии третьего уровня, на котором создается ожидаемая технология, т.е. товар, обладающий набором характерных признаков и условий, которые специалист должен транслировать затем в профессиональной деятельности, создавая имидж образовательного учреждения и качество своей подготовки.

На уровне ожидаемого товара активными технологиями обучения взрослых становятся метод конкретных ситуаций (кейсов), метод проектов и деловые игры. Метод кейсов основан на активном использовании в учебном процессе практик реальных организаций, когда можно соотнести и увидеть как те или иные теоретические положения проявятся в деятельности организаций. В ситуации неопределенности кейсы позволяют разрабатывать альтернативы действий на рынке. Примером кейса в обучении специальностям можно считать «Проведение анализа рынка труда», «Проведение портфельного анализа диверсифицированной организации».

Метод проектов – инструмент социализации будущего специалиста, в основе которого лежат креативность, умение ориентироваться в информационном пространстве и самостоятельно конструировать свои профессиональные знания. Примером практико-ориентированного проекта в рамках изучения дисциплин являются: «Комплекс N-товара», «Создание рекламного продукта», «Проект создания кадровой службы», «Проект создания организации», «Самомаркетинг специалиста». При обучении могут использоваться исследовательские, творческие, игровые, информационные и практико-ориентированные проекты.

Деловые (управленческие) игры – это «живое моделирование изучаемых механизмов управления профессиональной деятельностью и организацией», что оптимально имитирует реальные процессы или отдельные стороны развития профессиональных и социальных явлений, позволяет почувствовать связи, понять механизм их действия и научиться управлять ими. Примером деловой игры является: «Изучение мнений потребителей о N-товаре», «Поведение менеджера в конфликтной ситуации», «Проведение процедуры отборочного собеседования».

На четвертом уровне профессиональное учебное заведение и преподаватель специализируют образовательную услугу и ее содержание. Студенты выходят на практику и стажировки в организациях, проводят самостоятельные исследования и разрабатывают функциональные управленческие решения, участвуют в разработке реальных проектов как части дипломного проектирования. Применительно к задачам профессионального обучения и практики источниками информации становятся образовательная макросреда (статистические и отраслевые справочники; периодические издания, Internet) и микросреды учреждения или организации, функциональной сферы деятельности (первичная информация, полученная методами наблюдения и опроса; фокус-группы).

Учитывая большой объем образовательной информации в сети Internet, наличие широкой аудитории студентов-пользователей, технологические возможности

сети, значение приобретает разработка технологий профессионального обучения, ориентированных на целевое использование образовательных ресурсов Internet. В условиях непрерывного образования взрослых, на которое ориентированы учреждения, прямое педагогическое руководство заменяется опосредованным, учебная деятельность все чаще принимает форму самообразования, где содержательная и процессуальная стороны обучения взаимообусловлены друг другом. Возможности Internet могут быть использованы как самостоятельно с применением дистанционной технологии или дополнительно в качестве информационной и консультационной поддержки очно-заочной формы обучения.

Постепенно расширяются виды учебной деятельности студентов в Internet в зависимости от возможностей доступа и целей работы: поиск и сбор информации, общение или публикация результатов собственной деятельности в сети. На базе Internet преподаватель может использовать следующие формы организации обучения: телевизионная лекция и медиа - лекция (аудио, видео, слайд – презентация, тестовая с гиперссылками на медиаобъекты); семинары на форуме; конференции; консультации (индивидуальные, групповые; техническая база; электронная почта; чаты); проекты (все сервисы Internet); лабораторно-практические занятия; индивидуальные и/или домашние задания (эссе, рефераты, задачи); контроль (онлайн - тестирование, экзамены, зачет при специализированном программном обеспечении); обучающие игры; ситуационный анализ и др.

На пятом уровне находится потенциальный товар, т.е. технология, связанная с теми изменениями, которые она претерпит в будущем с учетом требований рынка образовательных услуг. Возможно, в будущем лидирующей технологией образования взрослых станет технология открытого или дистанционного обучения, которая как поддержка используется достаточно активно (отправка заданий и работ; консультирование студентов; тематический форум; виртуальная конференция для студентов).

Перечисленные маркетинговые технологии должны составлять основу образовательного и консультативного процесса обучения специальности. Использование потенциала современных маркетинговых технологий позволит: трансформировать позицию взрослого с пассивной на активную, самостоятельно осваивать знания и применять их в новых условиях. Успех образования взрослых зависит не только от качества программно-методических комплексов и выбора адекватных форм организации обучения, от умения преподавателя создавать учебные студенческие, профессиональные сообщества и уровня владения маркетинговыми технологиями, но и во многом от востребованности и разработанности образовательной услуги для рынка труда.

Организация – работодатель выступает на рынке труда: в двух ролях: *как покупатель* рабочей силы, располагающий рабочими местами и определяющий спрос на нее, цену и стоимость затрат на воспроизводство; *как поставщик* излишней рабочей силы или силы, не отвечающей специфическим требованиям производства. Все это требует новых подходов к анализу и прогнозированию спроса на типы профессий и уровни квалификации. В настоящее время отсутствует оперативная и унифицированная методика анализа внутреннего рынка труда, позволяющая осуществлять качественное кадровое планирование в организации.

Внутренний рынок формируется в каждой организации и основывается на профессиональном движении работников внутри организации. Организация обеспечивает собственным работникам определенную степень

защиты от прямой конкуренции на внешнем рынке, однако, внутри проявляется конкуренция между работниками в профессиональном продвижении и занятии перспективных вакансий. Следовательно, задача руководителей и специалистов службы персонала сделать внутренний рынок труда управляемым. Этому способствует применение комплекса методов урегулирования спроса и предложения рабочей силы. На расширение предложения оказывают влияние такие административные действия, как заполнение рабочих мест путем ротации собственных работников; поощрение освоения работниками смежных или других профессий. Воздействие на работника с целью приспособления его к потребностям производства и обеспечения его эффективности, осуществляется через требования к качеству рабочей силы, ее квалификации, через мотивацию к труду и профессиональную мобильность.

Специалисты управления персоналом могут реализовать процедуру исследования внутреннего рынка труда через: установление рассогласования между фактической и плановой численностью персонала организации; изучение динамики кадровых процессов; установление источников покрытия потребности в «ближайшей» и «отраслевой» зонах; определение путей привлечения персонала; анализ источников и путей покрытия с точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников, а также оценка затратности мероприятий; выбор альтернативных или комбинированных вариантов источников и путей.

Использование маркетинговых персоналотехнологий на уровне организации - работодателя это определенная последовательность действий:

- 1 - анализ внутреннего рынка рабочей силы организации;
- 2 - анализ внешнего (отраслевого и регионального) рынка труда;
- 3 - сегментация рынка труда;
- 4 - изучение требований, предъявляемых к вакантным должностям и рабочим местам в организации;
- 5 - изучение имиджа организации как работодателя;
- 6 - определение источников и путей покрытия потребности в персонале;
- 7 - разработка и внедрение совокупности мероприятий для формирования долгосрочной кадровой политики организации на рынке труда того региона и/или той отрасли, где действует данная организация;
- 8 - оценка эффективности маркетинговых мероприятий, подготовка коррективов и перспективных прогнозов.

Маркетинговое исследование внутреннего рынка направлено на покрытие потребности в персонале в большей степени за счет анализа внутриорганизационных возможностей. Среди направлений анализа специалистами организаций выделяются и используются: структура персонала и ее динамика; структура развития персонала; организационные и коммуникационные связи в организации; организация производственных отношений; культура управления; мотивационные установки персонала. Далее рекомендуется определить целевые группы на внутреннем рынке рабочей силы на основе различных критериев сегментации географическом, демографическом, экономическом, психографическом и поведенческом. Работодатель сможет сориентироваться на целевые группы работников и согласно этому выстроить взаимоотношения на рынке труда.

Если процедура проведения внешнего и внутреннего анализа рынка, сегментация, изучение требований к должностям и рабочим местам теоретически прописано, можно реализовать и адаптировать на практике. То в переходных условиях, когда ситуация с безработицей усугубляется, внимание руководителей организаций

должно акцентироваться на источниках и путях покрытия потребности в персонале, оценке их эффективности.

По отношению к организации – работодателю источники покрытия потребности в персонале могут быть внешними и внутренними. Внешние источники персонала – это объекты профессиональной и социальной инфраструктуры, обеспечивающие покрытие потребности в персонале организации. Внутренние источники – это возможности организации в самообеспечении потребности в персонале. Пути покрытия потребности в персонале представляют собой способы приобретения персонала соответствующих профессионально-квалификационных характеристик у определенного источника покрытия кадровой потребности.

Для использования внутренних источников организация должна иметь обширную базу данных на своих работников (дополнительные специализации, возможность совмещения, деловые характеристики, кадровый резерв) и систему профессионального развития (адаптированные образовательные программы и штат специалистов, возможность обучения, переподготовки и повышения квалификации).

В большинстве случаев (около 78%) организации в процессе приобретения персонала используют пассивные пути покрытия потребности в персонале: рекламные сообщения в СМИ или специальных изданиях (в т.ч. электронных) о своих вакантных местах; ожидание потенциальных работников (случайные претенденты и уволившиеся сотрудники); совмещение по должности имеющимися работниками.

Перечислим активные пути покрытия потребности в персонале, которые будут способствовать стабилизации трудовых отношений на внутреннем и внешнем рынке: организация набирает персонал непосредственно в учебном профессиональном заведении посредством заключения двухсторонних соглашений с заведением и потенциальным работником, просматривает работника, привлекая его к производственным практикам и стажировкам; организация представляет заявки по вакансиям в муниципальные и межрегиональные службы занятости (биржи труда), финансирует профессиональную переподготовку потенциальных работодателей с последующей деловой оценкой и трудоустройством по специальности; организация использует услуги консультантов по персоналу или услуги специализированных посреднических фирм по найму персонала; проведение и участие в «Ярмарках вакансий»; организация вербует новый персонал через своих сотрудников из семейного круга, ближайшего окружения; организация заключает лизинговые соглашения с другими работодателями на определенных условиях предоставления кадровых ресурсов; профессиональное внутриорганизационное обучение, переподготовка и повышение квалификации.

Выбор источника покрытия потребности в персонале зависит от ситуации на рынке рабочей силы и определяет направления кадровой политики (в т.ч. выборе методов и форм профессионального развития и обучения): обучение при приеме на работу для изучения специфики деятельности предприятия, организации производства, экономики, технологии, социальных условий труда, техники безопасности, промышленной санитарии, экологических требований; ежегодное обучение для ознакомления с новой техникой и прогрессивными технологиями, эффективными приемами управления и анализа производства, инновациями на производстве и в сфере управления человеческими ресурсами; повышение квалификации для обновления компетенций с постоянно возрастающими требованиями и особенностями развития производства; стажировка – закрепление на практике

профессиональных компетенций, полученных в результате теоретической подготовки; профессиональная переподготовка направлена на получение дополнительных компетенций по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, разделов науки и техники, технологии, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности; целевое профессиональное обучение в учреждениях профессионального образования.

Оценка методов и форм привлечения персонала может проводиться различными способами. Один из наиболее известных методов: вычисление затрат по каждому методу набора и деление их на полученный от этого результат (число работников, принятых на постоянную работу, и результативность их труда).

Отсюда, сущность маркетинговой работы по выбору путей покрытия потребности в персонале должна сводиться к следующим действиям: установление источников покрытия потребности; определение путей привлечения персонала; анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников, а также затрат, связанных с использованием того или иного источника и пути привлечения персонала; выбор альтернативных или комбинированных вариантов источников и путей.

Таким образом, получая конкретные цифры и делая относительные выводы по проведению маркетинговых мероприятий в области персонала на рынке труда региона, ведущие специалисты организации в области кадрового планирования вырабатывают стратегию кадрового обеспечения. Одновременно с этим система проведения маркетинговых мероприятий в области персонала должна приобретать конкретные очертания в кадровой политики организации.

Основываясь на маркетинговом подходе к персоналу организации, процесс потребления рабочей силы на внутреннем рынке труда обеспечит целостное использование трудового потенциала работников, позволит определить требования к персоналу, его потребностей в процессе профессиональной деятельности и обеспечение удовлетворения этих требований и потребностей эффективными способами. На данных исследований внутреннего рынка труда формируется система долгосрочных взаимоотношений организации с собственными работниками и внешним рынком труда. В зависимости от ситуации на внешнем рынке труда организация может выбрать пассивные или активные пути покрытия потребности в персонале: от рекламных обращений до лизинговых соглашений с другими работодателями.

Используя маркетинговые персонал-технологии организация, как активный хозяйствующий субъект, становится владельцем новейшей и достоверной информации для ведения деятельности, касающейся ситуации на рынке образовательных услуг и рынке труда региона и/или отрасли.

© Шипицына К.С.

© Усачева Н.В.

Стандарт как инструмент управления обучением персонала

*Садовникова Н.О. (Россия, Екатеринбург)
e-mail: nosadovnikova@gmail.com*

На сегодняшний день звучит много слов о важности обучения работников. При этом многие руководители уделяют недостаточно внимания этому вопросу. Так, по

мнению Чураковой Н.И.³⁶⁴, во многих организациях обучение проходит бессистемно (отсутствуют планы на обучение, мотивация персонала на повышение квалификации не рассматривается, обучение проводится от случая к случаю). Работодателей не беспокоит вопрос соответствия результата обучения потребностям и целям организации (они не высказывают никаких требований к содержанию программы обучения, принимая уже готовые, которые могут не соответствовать потребностям организации). Корпоративные системы обучения сводятся к решению узко направленных задач по обучению сотрудников в связи с изменениями требований к должности или технологии.

При выборе форм и методов обучения корпоративные системы отдают предпочтение одним и тем же методам, не используя всех альтернатив. При выборе стороннего преподавателя организации ориентируется на его известность и стоимость услуг (не предпринимается попыток ознакомиться с программой, опытом работы преподавательской деятельности, опытом проведения подобных программ). Отсутствует взаимосвязь расходов на обучение с полученными результатами. В основном принимаются во внимание такие факторы, как личное мнение руководителя, содержание государственных стандартов.

Анализ работ В.Р. Веснина, А.Я. Кибанова, М.Б. Курбатовой, М.И. Магуры, С.В. Шекшни, и других авторов позволяет сделать вывод о том, что обучение персонала – это комплексный, непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей с целью повышения эффективности работы организации.

На сегодняшний день можно выделить разные виды обучения. Базаров Т.Ю. выделяет два типа целей учебных занятий в рамках программы последипломного образования: 1) передачу знаний и 2) формирование определенного арсенала умений, а также развитие потенциала работников³⁶⁵. На основании этого автор выделил два разных типа учебных программ – «сохраняющих» и «инновационных».

В общепринятой практике различают три вида обучения: подготовка кадров, повышение квалификации кадров и переподготовка кадров. Рассмотрим их подробнее.

Подготовка кадров – планомерное и организационное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений и навыков и способами общения³⁶⁶.

Согласно определению Кибанова А.Я. можно сделать вывод, что подготовкой кадров занимаются специализированные учебные заведения начального, среднего и высшего профессионального образования. Но подготовкой кадров предприятие способно заниматься самостоятельно.

В статье Брюховой О.Ю. говорится о корпоративном обучении. По словам автора, корпоративное обучение персонала в зависимости от опыта работы обучающихся в компании можно разделить на два направления:

³⁶⁴ Чуракова Н.И. Корпоративное обучение персонала: мифы и реальность // Развитие системы управления персоналом в современных организациях: сб. науч. ст. I международ. науч.-практ. конф. Екатеринбург, 2009. С. 209-211.

³⁶⁵ Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ЮНИТИ, 2002. С. 358.

³⁶⁶ Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2010. С. 425.

обучение для новичков и обучение для сотрудников со стажем работы в организации³⁶⁷.

Повышение квалификации рабочих. О необходимости повышения квалификации рабочих могут говорить многие факторы: отставание разряда рабочих от разряда работ, изменение в технике и технологии выполнения работ, рост бракованной продукции по вине рабочего, включение рабочего в кадровый резерв на должность мастера.

На практике для повышения квалификации рабочих кадров используют следующие методы: производственно-технические курсы, курсы по обучению вторым и смежным профессиям, школа передовых приемов и методов труда, курсы целевого назначения³⁶⁸.

Современное производство предъявляет высокие требования к обновлению конкретных знаний и навыков не только рабочих, но и других категорий промышленно-производственного персонала. К ним относятся специалисты и руководители.

Повышение квалификации руководителей и специалистов. Главная задача повышения квалификации руководителей и специалистов является обеспечение быстрой реализации новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности предприятия (организации, фирмы).

Многие специалисты в области управления персоналом^{369,370,371} считают, необходимо обязательно повышать уровень квалификации руководителей. Постоянно появляются изменения в области управления всеми видами деятельности, предъявляющие большие требования к руководящим кадрам. По мнению Паршиной В.С., развивать менеджеров – значит совершенствовать тех, кто совершенствует компанию³⁷².

Повышение квалификации руководителей и специалистов будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Чтобы повысить ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования. Работа по повышению квалификации является составной частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками предприятия, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии³⁷³.

Повышение квалификации кадров должно быть комплексным, дифференцированным по категориям

работников, индивидуализированным, непрерывным, ориентированным на перспективные профессии.

Переподготовка кадров – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Обучение персонала может проходить на рабочем месте и вне рабочего места. При этом в практике используется большое многообразие методов обучения. По словам Магуры М.И. все методы можно разбить на три большие группы: традиционные методы обучения, методы активного обучения, методы обучения на рабочем месте³⁷⁴.

Традиционные методы используются для передачи и закрепления самых разнообразных знаний. Методы активного обучения способствуют передаче довольно большого объема информации за короткий промежуток времени и обеспечивает высокий уровень применения теоретических знаний на практических примерах. Обучение на рабочем месте призвано передать работнику необходимые знания и сформировать у него более точные представления о его профессиональной роли в конкретной организации.

Итак, обучение персонала – комплексный, непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей с целью повышения эффективности работы организации.

Анализируя виды обучения персонала, стоит отметить, что в современных компаниях можно встретить несколько подходов к обучению персонала разных уровней. Например, отличившегося сотрудника в качестве поощрения направляют на тренинг. Некоторые руководители предпочитают другой способ подбора обучающей программы – посещают «модные» бизнес-тренинги, где интерес вызывает сам процесс обучения, а не его результаты. Обычно на таком тренинге очень весело, и все, кто посещают занятия, остаются ими довольны. В полном восторге руководитель или HR-менеджер заказывает такой же замечательный тренинг для своей компании. Сотрудникам, как правило, тоже нравится, но затем возникает проблема – как и где применять полученные знания³⁷⁵.

Перечисленные подходы свидетельствуют о спонтанном, не слишком эффективном выборе программ обучения для персонала компании. В противовес спонтанному выбору учебных программ и тренингов существует «системное обучение». Система обучения персонала организации подразумевает введение единых технологий работы. Цель построения системы обучения – достигнуть соответствия профессионального (квалификационного) уровня сотрудников реальным задачам компании.

Необходимость системного подхода к обучению рассматривают многие авторы. Так, Желнина Е.В. изучила технологию профессиональной подготовки персонала современной промышленной компании и сделала вывод о том, что «заблаговременное планирование мероприятий, направленных на профессиональную подготовку персонала, обеспечит их полноценную реализацию. Качественно спланированные мероприятия не будут накладываться друг на друга,

³⁶⁷ Брюхова О.Ю. Корпоративное обучение персонала: выбор организаций XXI века // Развитие системы управления персоналом в современных организациях: сб. науч. ст. I международ. науч.-практ. конф. Екатеринбург, 2009. С. 211-213.

³⁶⁸ Управление персоналом: теория и практика: учебник / под ред. В.Р. Веснина. М.: КНОРУС, 2009. С. 171.

³⁶⁹ Там же, 2009. С. 173.

³⁷⁰ Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. 3-е изд., изм. и доп. М.: норма, 2003. С. 489.

³⁷¹ Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология: учебник. СПб.: Питер, 2001. С. 207.

³⁷² Паршина В.С. Система корпоративного обучения руководителей отрасли железнодорожного транспорта // Развитие системы управления персоналом в современных организациях: сб. науч. ст. I международ. науч.-практ. конф. Екатеринбург, 2009. С. 224-227.

³⁷³ Новикова А. Корпоративное обучение: стратегия и тактика // Лучшие HR-решения. М.: Вершина, 2006. С. 70.

³⁷⁴ Магура М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М.И. Магура, М.Б. Курбатова // Спецвыпуск журнала «Управление персоналом». 2004. С. 32.

³⁷⁵ Свергун О.Ю. Анализ потребности в обучении // URL: <http://www.ubo.ru/>

отвлекать сотрудников в наиболее ответственные периоды работы (например, отчетные периоды, определенные сроки выполнения каких-либо работ). Руководители структурных подразделений компании смогут заранее подготовиться к тому, что кто-то из их сотрудников будет направлен на обучение, подобрать им временную замену.

Сами сотрудники компании, зная, что им предстоит пройти профессиональную подготовку, будут готовы к определенному времени отвлекаться от работы, подготовив заранее какие-либо документы, ознакомив со своими должностными обязанностями тех, кто будет их заменять на время учебы»³⁷⁶.

Несогласованность действий в области обучения персонала приводит к отрицательным результатам, что сказывается на работе всей организации.

Если обратиться к анализу вопроса о том, какие в системе обучения существуют элементы, то можно обратить внимание на следующий факт. В работах многих отечественных исследователей (Карташова Л.В., Курбатова М.Б., Новикова А., Магура М.И., Свергун О. и др.) встречаются по сути аналогичные элементы системы обучения персонала. Все авторы в первую очередь отмечают необходимость постановки цели, затем определения потребности.

На наш взгляд более полную структуру системы ПП и ПК персонала обозначили Магура М.И., Курбатова М.Б. и Карташова Л.В.

Раскроем основные особенности каждого элемента системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Постановка целей обучения. По словам О. Свергуна вопрос: «чего ожидает компания от обучения сотрудников?» тесно связан с другим важным вопросом: какие стратегические цели стоят перед нашей компанией на ближайшее время?»³⁷⁷. К конкретным целям обучения персонала можно отнести:

- 1) повышение общего уровня квалификации;
- 2) получение новых знаний и навыков, если меняется или усложняется характер работ, открываются новые направления деятельности;
- 3) обновление и поддержание прежних навыков, если изменений нет;
- 4) подготовка к занятию новой должности;
- 5) приобретение профессии вообще;
- 6) ускорение процесса адаптации;
- 7) экономия средств, теряемых из-за некачественного выполнения работ;
- 8) улучшение морально-психологического климата³⁷⁸.

Цели обучения могут существенно варьировать в зависимости от таких переменных, как потребности организации, содержание профессиональной деятельности слушателей, демографические и квалификационные характеристики персонала, финансовое положение предприятия и др. Цели обучения могут также изменяться со временем, при изменении рыночной ситуации, стратегии организации или других факторов.

В заключение можно сказать, что при определении целей обучения нужно помнить, что обучение несет

в себе не только практическое, но и символическое значение. Обучение показывает, как организация относится к своим человеческим ресурсам и как она готова использовать их потенциал.

Определение потребности в обучении. На сегодняшний день многие компании оценивают потребность в обучении на глазок. Такое невнимание к определению потребности в обучении работника по мнению Магуры М.И., создает серьезные проблемы для организации: она вынуждена оплачивать обучение, в котором может не быть необходимости, отвлекать сотрудника от основной работы, а в результате, вместо повышения отдачи от работников после завершения учебной программы рискует получить снижение интереса к дальнейшему повышению квалификации и нежелание думать о своем профессиональном росте. По мнению автора необходимо делить потребность в обучении на качественную и количественную. Качественная (чему учить, какие навыки развивать) и количественная (какое число работников разной категории нуждается в обучении) потребность в обучении может быть выявлена следующими методами.

1. Оценка информации о работниках, имеющаяся в кадровой службе.
2. Ежегодная оценка рабочих результатов (аттестация).
3. Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации.
4. Наблюдение за работой персонала и анализ проблем, мешающих эффективной работе.
5. Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений.
6. Индивидуальные заявки и предложения работников.
7. Работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры.
8. Изменения в работе, предъявляющие более высокие требования к квалификации персонала.
9. Опросы работников.
10. Изучение опыта других организаций.
11. Экспертные оценки.

Определение содержания форм и методов обучения и необходимых ресурсов. В процессе организации обучения перед специалистом встает вопрос как определить содержание программы обучения, какую форму выбрать, какие методы будут наиболее эффективны? При этом при определении содержания обучения очень часто допускаются такие ошибки:

- Руководство может ошибочно считать, что с недостатками в работе персонала можно справиться с помощью обучения. При этом таким выводам не предшествует анализ других причин плохой работы, не предусматриваются меры, помогающие обеспечить востребованность результатов обучения. В этом случае работник не внесет свой вклад в повышение эффективности профессиональной деятельности. Значит учеба будет проведена зря.

- При формировании групп обучающихся необходимо учитывать их образовательный уровень и профессиональный уровень. Без надлежащего учета некоторые слушатели вынуждены изучать уже известный им материал, что может снизить их интерес к учебе и повлиять на дальнейший результат.

- Программы, используемые в организации могут утратить свою актуальность, или используются популярные программы, но совершенно не соответствующие целям организации.

Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов. Для проведения обучения необходимо рассмотреть и сделать выбор из двух вариантов: привлекать к обучению

³⁷⁶ Желнина Е.В. Технология профессиональной подготовки персонала современной промышленной компании // Развитие системы управления персоналом в современных организациях: сб. науч. ст. I международ. науч.-практ. конф. Екатеринбург, 2009. С. 227-231.

³⁷⁷ HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле / О. Свергун, Ю. Пасс, Д. Дьякова, А. Новикова. СПб.: Питер, 2005. С. 229.

³⁷⁸ Филина Ф.Н. Всё о работе директора по кадрам: Лучшие кадровые решения // Гросс Медиа, 2007. С. 2

собственных преподавателей или искать их «на стороне».

Если организации для развития и подготовки персонала обучение требуется не постоянное и для небольшого числа работников, то можно заказать обучение в специализированном центре или другой обучающей организации. Если организации необходимо регулярно обучать своих работников, то целесообразно готовить своих преподавателей или пригласить уже готовых специалистов для работы на постоянной основе.

В настоящее время организации столкнулись с необходимостью вернуться к форме наставничества. Одно из основных преимуществ наставничества состоит в возможности индивидуального подхода к ученикам. Наставник обычно имеет несколько учеников и выполняет также функции воспитателя, помогая им осваивать основные требования профессиональной роли, формируя необходимые деловые качества и ответственное отношение к работе.

Подготовка документов, регламентирующих процесс обучения. Процесс обучения не может быть основан только на знаниях и мастерстве. Если не разработано документальное сопровождение системы обучения персонала, то можно сказать, что система как таковая не существует.

В первую очередь, работодатель должен проводить обучение персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации.

Во-вторых, вопросы обучения должны быть прописаны в коллективном договоре, соответствующем положении или стандарт. В системе обучения используются приказы, распоряжения, инструкции, рабочие планы и программы, отчеты и др.

Целесообразно начинать обучение с программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров. Это – документ оперативного планирования деятельности по управлению персоналом, определяющий порядок реализации комплекса мероприятий, направленных на организацию профессионального обучения работников непосредственно на предприятии в течение предстоящего календарного года³⁷⁹.

Далее составляется план обучения с указанием предмета, сроков, места и ответственных за обучение. Дальнейшая работа по обучению персонала должна вестись в соответствии с утвержденной программой и планом для удобства планирования затрат. В конце отчетного периода подводятся итоги, сравниваются плановые и фактические показатели, вносятся коррективы.

Проведение обучения. В процессе обучения важным моментом выступает создание условий. Условия, в которых проводится обучение, должны не только обеспечивать высокий уровень усвоения знаний и навыков в рамках учебной программы, но и минимизировать отвлекающие моменты, которые могут оказать негативное влияние на уровень мотивации и на концентрацию внимания.

Музыченко В.В. предлагает четыре необходимых условия эффективного обучения³⁸⁰:

1) Для обучения необходима мотивация, причем сотрудники компании должны ясно понимать цели программы, т.е. каким образом обучение повысит производительность их труда, удовлетворенность работой и, соответственно, каким образом результаты обучения скажутся на будущем благосостоянии сотрудника.

2) Руководство компании должно создать климат, способствующий обучению, а это подразумевает активное участие сотрудников в процессе обучения, стремление к познанию нового, стремление к анализу своих достижений и ошибок, поддержку со стороны преподавателей и руководства компании, желание отвечать на вопросы, проведение обучения в специальных учебных центрах.

3) Процесс обучения следует разбивать на последовательные этапы с закреплением практических навыков, приобретенных на каждом этапе. Это особенно важно, когда предмет обучения достаточно сложен.

4) Необходима положительная обратная связь, похвала, одобрение, поощрение обучающихся и т.п.

Уделяя большое внимание процессу обучения и, опираясь на вышеуказанные условия эффективного обучения, организация имеет шанс повысить результативность каждого проведенного обучающего мероприятия.

Оценка эффективности обучения. Смысл оценки эффективности обучения состоит в том, чтобы установить, какую пользу от обучения работников получает организация.

Нужно отметить, что легко подсчитать расходы, связанные с обучением, что нельзя сказать о доходах, которые трудно поддаются расчетам. Перед менеджерами по персоналу часто встают вопросы, как доказать высшему управлению необходимость проведения обучающих мероприятий, как просчитать эффективность от проекта.

Каждая организация самостоятельно выбирает критерии оценки эффективности. Главное – помнить, оценка эффективности обучения работников позволяет постоянно работать над повышением качества обучения, избавляясь от неподходящих учебных программ и форм обучения.

Магура М.И. предлагает пять критериев оценки эффективности³⁸¹: мнение обучающихся; усвоение учебного материала; поведенческие изменения; рабочие результаты; эффективность затрат.

Не смотря на то, что на многих предприятиях понимают важность и значимость обучения персонала, многие руководители относятся к организации этого процесса не достаточно внимательно. Многие организации не понимают необходимости встраивания обучения персонала в целостную систему управления персоналом, а если и понимают то зачастую за кадром остается вопрос управления обучением.

Одним из инструментов, обеспечивающих управление обучением персонала является Стандарт обучения персонала.

Стандарты широко применяются в системе менеджмента качества во всем мире. В энциклопедическом словаре термин стандарт имеет три значения: 1) эталон, модель, принимаемые за исходные для сопоставления, сравнения подобных объектов, процессов; 2) нормативно-технический документ, который устанавливает комплекс норм, правил, требований; 3) шаблон, трафарет, не содержащий ничего оригинального.

В контексте решения вопроса об организации обучения целесообразно говорить о Стандарте как документе, в котором отражен комплекс норм, правил, требований, которые принимаются за модель поведения при осуществлении процесса обучения персонала организации.

Стандарт должен затрагивать все аспекты обучения персонала предприятия. В нем могут быть отражены вопросы организации производственной практики сту-

³⁷⁹ Рогожин М.Ю. Справочник кадровика: практ. пособие. 2-е изд., перер. и доп. Проспект, 2011. С. 85.

³⁸⁰ Музыченко В.В. Мастер-класс по управлению персоналом // Гросс Медиа, 2009. С. 5.

³⁸¹ Магура М.И. Управление персоналом в обучающей организации // Управление персоналом. 2009. № 18.

дентов, стажировка, подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров.

Стандарт устанавливает порядок обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников с подтверждением уровня полученных знаний и навыков. Цель Стандарта обучения персонала – управление процессом обучения, подготовки и переподготовки работников предприятия в соответствии с требованиями ИСО Р 9001:2000.

Действие Стандарта должно распространяться на все подразделения предприятия, на всех его работников (на вновь принимаемых и на уже работающих), студентов и учащихся образовательных учреждений профессионального образования, проходящих практику на предприятии (если таковые имеются).

В Стандарте должны быть прописаны все ответственные лица, задействованные в организации обучения.

Так как любой процесс имеет вход и выход (в соответствии с системой менеджмента качества), то в одном из разделов Стандарта необходимо обозначить вход и выход процесса обучения. Вход – это заявки на обучение, подготовку и переподготовку работников от руководителей подразделений предприятия и решения (приказы, распоряжения) руководителя организации. Выход – это документы о проведении обучения персонала (протоколы, удостоверения, сертификаты и т.д.).

Обязательным элементом Стандарта должны стать основные положения, которые касаются учебных планов и программ, регистрации обучения, преподавательских кадров, требований к учебно-производственной базе.

Кроме того, очень важно определить какие направления обучения работников целесообразно осуществлять это может быть: подготовка вновь принятых работников; переподготовка на другую профессию; обучение работников вторым (смежным) профессиям; повышение квалификации работников и др.

Отдельным разделом в Стандарте целесообразно разместить описание обучения руководителей и специалистов. Основными видами обучения могут выступать: самостоятельное обучение сотрудников (самообразование); обучение на курсах предприятия; обучение в ИПК, специализированных и других учебных заведениях; стажировка на предприятии (для вновь принятых специалистов или при предполагаемом переводе на другую должность); переподготовка.

Обязательным элементом в Стандарте являются процессы обучения, стажировки и практики: взаимодействие должностных лиц и подразделений при проведении обучения на предприятии; взаимодействие должностных лиц и подразделений предприятия при проведении обучения сторонними организациями; взаимодействие должностных лиц и подразделений при организации стажировки; взаимодействие должностных лиц и подразделений организации при обучении работников в учебных заведениях высшего и среднего профессионального образования с оплатой половины стоимости обучения за счет прибыли организации; взаимодействие должностных лиц и подразделений при организации производственной практики учащихся и студентов и пр.

Поскольку организация обучения персонала не может осуществляться без анализа эффективности обучения, то отдельным разделом в Стандарт необходимо вывести критерии измерения эффективности системы ИП и ПК.

Важным этапом разработки документа является анализ существующих локальных нормативных документов и сравнение их с настоящим законодательством в

области обучения. Это необходимо для того, чтобы не было дублирования содержания Стандарта и уже существующего документа. Необходимо четко развести существующие локальные акты, устранить имеющиеся противоречия в них.

Структура и содержание Стандарта должны позволять быстро найти рекомендации к действию в вопросах обучения. Объединив информацию по обучению в одном документе, мы получим экономию времени на ее поиск и обработку, что повысит производительность труда специалистов. Удобная структура и содержание Стандарта позволит правильно принимать решения в вопросах обучения и использовать уже готовое руководство к действию, что поможет избежать негативных последствий от неправильно выбранного действия.

Открытость и понятность документа всем работникам организации повышает уверенность коллектива в будущем предприятия, заинтересованности руководства организации в профессиональном росте работников, что влияет на лояльность работников, мотивацию к обучению и трудовой деятельности и, как следствие, повышение производительности за счет позитивного настроения.

© Садовникова Н.О.

Проблемы кадрового обеспечения управления персоналом

Нефедова К.А. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: kseniya.ntfdova@mail.ru

В процессе осуществления деятельности предприятия любой работодатель сталкивается с вопросами организации труда, управления трудовыми отношениями и регламентации этих процессов. Проблема кадрового обеспечения системы управления персоналом объясняется пока еще недостаточным насыщением служб управления персоналом хорошими специалистами. Подготовка данных специалистов, в настоящее время, ведется во многих вузах страны, но, тем не менее, задача хорошей организации системы управления персоналом и обеспечение ее кадрами остается острой проблемой в нашей стране.

На сегодняшний день в значительной мере повысился статус должности менеджера по персоналу. Менеджер по персоналу относится к высшему звену управления, расширились его функции, усложнились техники подбора, отбора, расстановки, развития, мотивации, служебного продвижения персонала. В результате этих процессов должность менеджера по персоналу становится одной из важнейших для выживания организации, обеспечения ее конкурентоспособности, эффективности ее деятельности.

Таким образом, актуальность выбранной нами темы определяется значимостью проблемы кадрового обеспечения в системе управления персоналом, а так же недостаточной проработкой кадрового обеспечения системы управления персоналом, а порой и отсутствием проработки и должного внимания данной сфере деятельности предприятия. Решение данной проблемы обеспечивает эффективное функционирование всего предприятия. Поэтому совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом является важной и необходимой для изучения темой.

В современных условиях кадровое обеспечение является основой, которая формирует концепцию развития предприятия в целом. Именно кадровая политика обеспечивает оптимальный баланс обновления и сохранения кадров в соответствии с потребностями самого предприятия и состоянием рынка труда.

Следует отметить, что проблеме анализа кадрового обеспечения системы управления персоналом посвящена обширная литература: литература по экономике предприятия, менеджменту, экономическому анализу, управлению персоналом, аудиту персонала. Также посвящено множество периодических изданий – это журналы «Управление персоналом», «Вопросы экономики», «Менеджмент в России и за рубежом», «Экономический анализ: теория и практика», «Управление компанией» и др. Но особенно полно эти вопросы представлены в трудах отечественных ученых: А.Я. Кибанова, М.Б. Курбатова, М.И. Магура, Т.В. Никонова, Ю.Г. Одегова, Н. Самоукина, С.А. Шапиро, А.Я. Шапиро.

Обзор научных трудов, статей о состоянии выбранной нами темы подтверждает ее актуальность и постоянный интерес к ней не только ученых и исследователей, но и руководителей предприятий. Именно этот интерес указывает на необходимость глубокого изучения проблемы кадрового обеспечения системы управления персоналом.

Кадровое обеспечение системы управления персоналом современной организации представляет собой количественный и качественный состав работников кадровой службы. Количественный состав кадровой службы – это списочный состав работников данного подразделения организации, он определяется организационно-штатными структурами и уставом организации. При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитывается ряд факторов, таких как:

- общая численность работников организации;
- конкретные условия и характерные особенности организации, которые связаны со сферой ее деятельности (банковской, страховой, производственной, торговой и т.д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, а также наличием филиалов;
- социальная характеристика организации, структурный состав ее работников (наличие различных категорий – рабочих, специалистов с высшим и средним специальным образованием, научных работников), их квалификация;
- сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и т.п.);
- техническое обеспечение управленческого труда и др.³⁸²

Уровень качественного состава кадров предприятия, а именно руководителей и специалистов, во многом определяет и уровень эффективности функционирования той или иной хозяйственной системы, так как от личных качеств данных работников, их общеобразовательного и квалификационного уровня зависит как качество принимаемых решений, так и результаты их реализации.

Значимым фактором качественного состава кадров управления является оптимальное соотношение численности мужчин и женщин на различных должностях и в профессиональных группах: мужчины легче справляются с работой линейных руководителей (директоров предприятий, начальников цехов, участков, смен), в свою очередь женщины, хорошо зарекомендовали себя на должностях функциональных руководителей (начальников отделов, бюро, секторов, групп) и специалистов.

Целесообразным будет изучение качественного состава кадров управления со стороны длительности их

использования в одной должности и на основе анализа должностного пути, что имеет, важное, значение для совершенствования подбора и расстановки управленческих кадров. Исследования показывают, что по истечении определенного срока пребывания в должности (как правило, после пяти – семи лет) большинство руководителей перестают замечать недостатки, привыкают к ним, а иногда и сами являются их источниками³⁸³.

Качественный состав – это характеристики персонала, которые представляют собой совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств, являющихся конкретным выражением соответствия персонала тем требованиям, которые предъявляются к должности или рабочему месту. Всю совокупность качественных характеристик персонала можно условно разделить на три основные группы:

1 группа – *способности* (уровень образования, объем полученных знаний, опыт работы в определенной сфере профессиональной деятельности, профессиональные навыки);

2 группа – *мотивации* (сфера профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру, стремление к власти, готовность к дополнительной ответственности и дополнительным нагрузкам);

3 группа – *свойства* (способность воспринимать определенный уровень физических, психических или интеллектуальных нагрузок, способность концентрации внимания, памяти и другие личностные свойства, необходимые для выполнения какой-либо работы).

В настоящее время во многих компаниях ситуация с количественным и качественным составом работников кадровых служб меняется в лучшую сторону, появились специалисты по подбору и оценке персонала, психологи и социологи, менеджеры по развитию³⁸⁴.

Много внимания стало уделяться развитию кадрового обеспечения системы управления персоналом, так как данная сфера во многом предопределяет деятельность и положение организации, ее эффективность или неэффективную деятельность, ее конкурентоспособность и многие другие факторы.

Таким образом, резко увеличилась значимость и важность хорошего специалиста по кадрам (резкого повышения статуса должности менеджера по персоналу до уровня высшего звена управления в организации), значительно расширились его функции и ответственности, усложнение техники отбора, подбора и расстановки, мотивации, служебного продвижения персонала. Очевидно, что должность менеджера по персоналу (кадровика) становится одной из важнейших для выживания организации в рыночных условиях и обеспечения ее конкурентоспособности.

В результате должность кадрового специалиста по персоналу и обеспечение кадрами системы управления персоналом организации является важной составляющей деятельности организации. Это предъявляет особые требования к работникам службы управления персоналом:

1) знание трудового законодательства, методических, нормативных и других материалов, касающихся работы с персоналом, учета личного состава; основ педагогики, социологии и психологии труда; передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;

³⁸² Дейнека А.В., Жуков Б.М. Кадровое обеспечение системы управления персоналом. Современные тенденции в управлении персоналом». Учеб. пособие. М.: Изд-во «Академия Естествознания», 2009.

³⁸³ Журавлев В.И. Кадры организации // Кадровик. Управление персоналом». 2013. № 7.

³⁸⁴ Саубанова Л.В. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии // Управление персоналом». 2009. № 1.

2) владение современными методами оценки персонала, профориентационной работы, долгосрочного и оперативного планирования работы с персоналом, регламентации функций структурных подразделений и работников; социальными технологиями управления;

3) ясное представление о перспективах развития предприятия, рынка, конъюнктуры; об основах научной организации труда, производства и управления; о структуре предприятия и основных функциях структурных подразделений³⁸⁵.

Таким образом, основной целью кадрового обеспечения системы управления персоналом является формирование (на базе научно обоснованного подбора и расстановки управленческих работников, а также проведения ряда планомерных мероприятий организационного и воспитательного характера) цельного управленческого коллектива, способного решать сложные и разнообразные задачи современного производства³⁸⁶.

Ряд экспертов по управлению персоналом считают, что будущие высшие администраторы придут из сферы управления человеческими ресурсами. По их мнению, управление персоналом (человеческими ресурсами) может оказаться критическим фактором, который определяет успех или неудачу организации. Профессионал в области управления человеческими ресурсами в полной мере может стать лидером будущего³⁸⁷.

Следовательно, при создании эффективного кадрового обеспечения системы управления персоналом современных организаций необходимо учитывать следующее: в обществе, которое постоянно трансформируется, процесс обучения специалистов по кадрам и освоения ими новых методов управления должен стать непрерывным и осознанным; российские кадровики обязаны знать не только социокультурные особенности среды, в которой они работают, но и ее отличия от «остального мира»; отечественные менеджеры по персоналу должны владеть основами зарубежной теории и практики управления и уметь соотносить их с реалиями российской культуры; российские кадровики должны адаптировать свой накопленный опыт к имеющимся экономическим условиям с учетом новой западной технологии; не следует механически копировать зарубежные методы управления персоналом.

Таким образом, требования, предъявляемые к специалистам по кадрам, достаточно высокие. Они должны владеть обширными знаниями в области трудового законодательства, знать нормативные, методические документы по работе с персоналом, основы педагогики, социологии, психологии и др. Также необходимо владеть современными методами оценки персонала. Кроме того, они должны четко представлять задачи предприятия, иметь представление о его перспективах развития, рынке, о функциях отдельных подразделений и их взаимосвязях.

© Нефедова К.А.

Аудит персонала как метод совершенствования человеческого потенциала

Плешивцева Т.Н. (Россия, Североуральск)

e-mail: tan_pl@bk.ru

Науч. рук. Русакова Е.И. (Россия, Екатеринбург)

Изменения, происходящие в современной экономике, предъявляют высокие требования к качеству человеческих ресурсов, и определяют их приоритетную роль, по сравнению с вещественными ресурсами, в обеспечении экономического роста и превращая уровень жизни человека в главный показатель развития экономики.

Поэтому используемые в экономической литературе категории «человеческий капитал», «трудовой потенциал» в результате эволюции стали слишком узкими, ограничивающими характеристиками экономической природы человека, не отражающей всей совокупности его современных свойств. В отличие от этого, понятие «человеческий потенциал» отражает разнообразие личностных способностей человека, реализация которых приносит ему не только экономические выгоды.

В работах отечественных и зарубежных авторов существуют разные подходы к понятию «человеческий потенциал», но пока однозначного определения нет.

Л.Ш. Алимова определяет человеческий потенциал следующим образом. «Человеческий потенциал - это совокупность основополагающих компетенций, способностей и возможностей индивида или территориальных общностей, уровень развития и реализации которых повышает (или снижает) продуктивность общественного производства»³⁸⁸.

По мнению Т.Н. Заславской, «человеческий потенциал» - это готовность и способность национальной общности к активному саморазвитию, своевременному и адекватному ответу на множественные вызовы внешней среды и успешной конкуренции с другими обществами»³⁸⁹. Из этого видно, что Т.Н. Заславская использует понятия «способность» и «готовность» общностей. Поэтому мы думаем, что эти понятия должны быть включены оба в состав базовых понятий теории человеческого потенциала.

В своих работах И.В. Соболева говорит, что - «совокупный человеческий потенциал - это если не сумма индивидуальных потенциалов, то совокупный человеческий капитал можно свести к сумме индивидуальных человеческих капиталов»³⁹⁰.

Евдокимова Л.О. в своих работах предлагает рассматривать «человеческий потенциал» как сформированные во взаимодействии с социальной средой совокупности универсальных (общих) и специфических (специализированных) потребностей, способностей и готовностей различных социальных групп выполнять общественно-необходимые деятельности, основные социальные роли. В основе человеческого потенциала рассматриваются человеческие способности. Способности состоят из двух элементов: знания специальных технологий и умения (навыки) применять эти технологии, решения традиционных и нетрадиционных задач³⁹¹.

³⁸⁵ Платонов С.А. Управление персоналом организации: экономический анализ // Финансовый директор. 2012. № 7.

³⁸⁶ Цит. по книге Тоффлер Э. Третья волна: Пер. с англ./ Э. Тоффлер. М.: ООО «Изд-во АСТ», 2009. С. 610.

³⁸⁷ Александрова Н.С. Особенности оценки эффективности деятельности персонала компании, действующей в условиях конкурентного рынка // Управление персоналом». 2010. № 15.

³⁸⁸ Алимова Л.Ш. Подходы к анализу человеческого потенциала в постиндустриальной экономике // Вестник СГСЭУ. 2009. №5(29). С.11.

³⁸⁹ Заславская Т.Н. Человеческий потенциал в современном трансформационном процессе // Общественные науки и современность. 2005. № 3.

³⁹⁰ Соболева И.В. Человеческий потенциал российской экономики. Проблема сохранения и развития. М.: Наука, 2007. С.7.

³⁹¹ Евдокимова Л.О. Человеческий потенциал в методологии развития сферы услуг // Экономика. Вып. 3(46). 2011.

Человеческий потенциал организации - это знания, информация, опыт персонала управления, организационные возможности, информационные каналы организации, которые она использует в своей производственной деятельности.

Термин «человеческий потенциал» тесным образом связан с термином «человеческие ресурсы» и инновационной деятельностью организации. Особенности человеческого потенциала заключаются в том, что это результат взаимодействия не только людей друг с другом, людей и информационных ресурсов, а также людей и элементов физического капитала в процессе производства.

Человеческий потенциал организации можно представить в виде схемы (рис. 1) и условно разделить на две основные составляющие - человеческие ресурсы и интеллектуальный потенциал организации в целом. В свою очередь, интеллектуальный потенциал организации в целом можно разделить на внутренние элементы и внешние отношения.

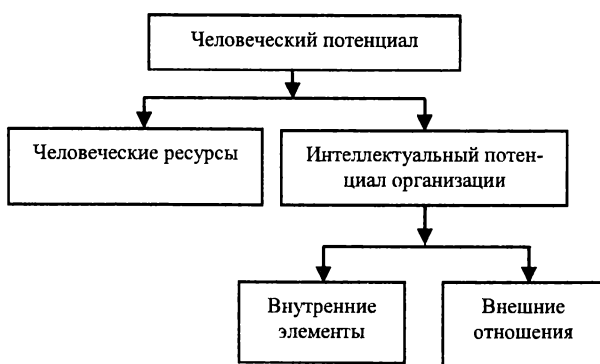


Рис 1. Составляющие человеческого потенциала

Человеческие ресурсы - это та часть человеческого потенциала, которая имеет непосредственное отношение к людям, составляющим персонал организации. Это знания, практические навыки, творческие и мыслительные способности людей, их моральные ценности, культура труда.

Интеллектуальный потенциал организации в целом можно разделить на внешние отношения и внутренние элементы. Внешние отношения - это отношения с потребителями, поставщиками, конкурентами, местными сообществами, имидж организации. Внутренние элементы интеллектуального потенциала организации - это организационная структура, культура организации, компьютерные и административные системы, системы сетевого взаимодействия.

По-другому можно сказать, что человеческий потенциал организации состоит из потенциалов рабочих, специалистов, служащих и руководителей, которые в свою очередь отражают совокупность индивидуальных человеческих потенциалов каждой из перечисленных категорий персонала предприятия. Поэтому формирование человеческого потенциала предприятия требует детального исследования человеческого потенциала личности.

Человек выступает центральной фигурой любого производственного процесса, его организующим началом. Он объединяет все другие факторы производства в единое целое и дает импульс функционированию механизмов, орудий и предметов труда. При этом каждый работник выступает не просто в роли производителя ценностей, удовлетворяющих его потребности, но и как творец, стремящийся к улучшению и совершенствованию своей работы. От человеческого потенциала и эффективности его использования зависит, в конечном счете, про-

изводительность труда, создающая основы для развития экономики.

Проблемы, связанные с человеческим и социальным развитием накапливаются, что в свою очередь вызывает ухудшение количественных и качественных параметров человеческого потенциала, а так же условий и возможностей его формирования и развития. Демографический кризис, низкий уровень и качество жизни, ухудшение условий проживания, социальная и политическая нестабильность, незащищенность от снижения уровня жизни, роста цен, инфляции являются видимыми факторами, которые характеризуют низкие возможности развития человеческого потенциала.

В условиях жесткой конкурентной борьбы за освоение новых рынков сбыта товаров, услуг необходимости завоеваний популярности у клиентов, организации начинают все больше заботиться о создании своего позитивного имиджа. Имидж же складывается, в том числе и из отношения организации к своим работникам, соблюдения их прав и гарантий. Следовательно, возникла потребность в новых способах и методах оценки деятельности организации, позволяющих более всесторонне и подробно анализировать и прогнозировать трудовую деятельность, разрабатывать рекомендации по управлению персоналом, повышению эффективности социально-трудовой и экономической деятельности организации³⁹².

Изучение человеческого потенциала включает в себя то, как люди работают, внешне и внутренне воспринимают информацию, учатся, строят отношения, поддерживают общение, сотрудничают, решают задачи, исполняют текущие обязанности, переносят стрессы, поддерживают здоровье и продвигаются по пути своего совершенствования.

Мы понимаем, что разница между тем, что наш сотрудник умеет и знает и тем, что он использует очень большая. Но насколько эта разница велика? Какие возможности кроются в наших специалистах? Что из этого потенциала можно использовать для интересов компании? Какие характеристики подлежат коррекции и развитию? На эти и многие другие вопросы можно ответить, проведя аудит персонала организации и после этого начать работать с результатами данной «ревизии». Для того чтобы эффективно управлять персоналом компании, компания в свою очередь должна иметь цель и спланированную стратегию своего развития. Поэтому чтобы четко предопределить развитие персонала, определить четкую стратегию развития деятельности компании в целом прибегают к таким инструментам эффективной работы как аудит персонала.

Аудит персонала своего рода форма диагностического обследования. Но аудит персонала это не аттестация рабочих мест, при которой оценивается именно уровень труда, соответствие качеств личности требованиям выполняемой деятельности и при несоответствии одного применяются меры по сокращению, увольнению т.д. При аудите персонала выявляются причины и оформляются рекомендации, в аудиторском заключении, по их устранению. Аудит покажет не только скрытые ошибки, но и раскроет весь потенциал.

Аудит персонала занимает особое место в рамках управленческого аудита. Являясь системным, он не может стоять на одной ступеньке с диагностикой отдельных сторон деятельности организации. Аудит персонала позволяет определить, используется ли потенциал персонала компании полностью и эффективно, и соответствует

³⁹² Аудит и контроллинг персонала организации: Учеб. пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. М.: Вузовский учебник, 2009. С. 1,4.

ли организация трудовых отношений требованиям законодательства.

Аудит персонала – это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, которая наряду с финансово-хозяйственным аудитом позволяет выявить соответствие кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; соответствие деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе; эффективность кадровой работы по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями; причины возникающих в организации социальных проблем (рисков) и возможные пути их разрешения или снижения их негативного воздействия.

Аудит персонала поможет выявить проблему, которая связана с человеческими ресурсами предприятия, и найти пути решения этой проблемы путём независимой оценки кадрового ресурса предприятия и его потенциала. Так же можно выявить в коллективе существующие формальные и неформальные группы, их лидеров, провести диагностику социально-психологического климата в организации и т.д. В конечном итоге руководитель может получить массу полезной информации: используются ли возможности работников с максимальной полнотой и, вообще, стоит ли их работа тех денег, которые им платят.

Главной задачей организационно-кадрового аудита является повышение эффективности работы компании в целом и отдельных ее структурных подразделений и сотрудников в частности.

Целью аудита кадрового потенциала является выявление того, обладает ли организация человеческими ресурсами, необходимыми и достаточными для ее функционирования и развития; способен ли персонал работать эффективно и в соответствии с выбранной стратегией. Для этого необходимо оценить фактический состав работающих, а также особенности самого персонала, наличие у работников профессионально важных качеств и характеристик³⁹³.

Аудит персонала должна включать:

- анализ списочного состава работников (по возрастному, образовательному, половому и другим признакам, естественной убыли) и его соответствие организации;
- оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;
- оценку соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала, степени его соответствия требованиям производственной деятельности;
- анализ структуры кадрового состава на соответствие требованиям технологии и классификатору должностей;
- проверку и анализ данных об использовании рабочего времени;
- оценку текучести кадров и абсентеизма, изучение форм, динамики, причин движения рабочей силы, анализ потоков перемещений внутри организации, состояния дисциплины труда;
- определение в динамике количества работников, занятых неквалифицированным и малоквалифицированным трудом, тяжелым ручным трудом;

- исследование социальных аспектов трудовой деятельности (мотивации труда, профессионально-квалификационного роста, семейного положения, обеспеченности жильем и др.);

- сбор и анализ данных об уровне санитарно-гигиенических производственных и бытовых условий (состояние рабочих мест, бытовок, мест общественного питания);

- диагностику управленческого, инновационного потенциала персонала организации, его способности к обучению.

Для выработки и обоснования рекомендаций в ходе аудиторской проверки должны быть изучены не только количественные и качественные характеристики персонала, но и весь спектр функций управления персоналом, посредством которых достигается обеспечение интересов организации.

Таким образом, проблемы, связанные с развитием человеческого потенциала, которые проявляются в низком качестве трудовой жизни, в наличии значительного числа работающих, относящихся к категории бедных, в неразвитости социальной политики на производственном уровне, в нарушении трудовых прав, чрезмерной эксплуатации рабочей силы, низких гарантиях занятости, неразвитости организационной культуры можно решить при помощи аудита персонала.

При проведении аудита персонала работники видят, что в его знаниях и навыках, которые на данный момент не используются, его «родная» организация заинтересована. При этом руководители предприятия получают полную информацию о потенциале своих работников. И на основании этой информации могут строить долгосрочные планы развития.

Руководители организаций, желающие внедрить новые свои идеи изменений или достичь желаемых целей, которые могут быть такими интересными и замечательными не понимают, почему не могут достичь этих целей. Ответ на их непонимание простой все эти идеи воплощают в жизнь всегда люди, действующие на основе своих жизненных интересов. С этим процессом напрямую связаны сложнейшие вопросы мотивации, лидерства, столкновения интересов и разрешения проблем. Но до сих пор, как это, ни парадоксально, изучение работающего персонала – наиболее слабое звено управленческого аудита предприятия. В лучшем случае акцентируют внимание на проблемах юридического сопровождения деятельности экономического субъекта, бизнес проектах, характере и направленности финансовых потоков, стандартизации и автоматизации системы управления, но не работе персонала.

© Плешивцева Т.Н.

Проблемы внедрения современных методов обучения персонала

(технология «Бережливое производство»)

Притчина Т.С. (Россия, Нижний Тагил)

e-mail: tat-pritchina@yandex.ru

Науч. рук. Воробьева М.А. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: vorobyeva_marina@mail.ru

Обучение персонала – одна из наиболее важных составляющих общего повышения эффективности производства. Сегодня все большее внимание уделяется обучению и развитию персонала как основной составной стратегии повышения эффективности труда работников. В связи с ростом конкуренции на рынке труда обучение персонала все чаще осуществляется параллельно с развитием компании.

³⁹³ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с.

Проблема обучения персонала редко выдвигалась на первый план, но именно в современных условиях разработка этого вопроса прямо влияет на экономический рост. Достичь высоких результатов можно только тогда, когда люди обладают знаниями, умением, соответствующим настроем.

Образование и обучение персонала должно быть непрерывным и обеспечивать необходимое профессиональное развитие. При современных условиях проблема подготовки и переподготовки персонала приобретает все большую актуальность. Учитывая это, в стране приобретает особое значение проблема возрождения системы профессионального обучения кадров на производстве и внедрение современных методов обучения.

Обучение может быть разной формы, содержания и способа организации. Все это зависит от конкретной цели, временных и финансовых ресурсов. Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Вся их совокупность может быть разделена на две большие группы — обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места. Основными методами обучения на рабочем месте являются: инструктаж, ротация, ученичество и наставничество. Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми расходами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, работник отрывается от производственного процесса; обучение осуществляется в процессе чтения лекций, практических занятий, тренингов³⁹⁴.

В современных условиях стал распространенным такой метод обучения, как рабочие группы. Молодых специалистов объединяют в группу. Они регулярно организуют встречи вне рабочего места, на которых обсуждают производственную ситуацию и совместно ищут пути решения проблем, которые возникают. Этот метод наиболее широко применяется в Японии. Также, одним из самых популярных методов в Японии является - система «Бережливое производство»³⁹⁵.

Принципы бережливого производства строятся на сокращении всевозможных издержек, за счёт чего компания имеет возможность получить дополнительную прибыль. Бережливое производство может дать массу преимуществ, в том числе увеличение объемов выпуска продукции и эффективности, сокращение переделок, рост общей производительности и качества изделий, производительности труда и энтузиазма персонала. Оно может сократить потери при транспортировке, инвентаризации, перепроизводстве и браке, а также поможет избежать ненужных перемещений оборудования или персонала, ожидания следующих этапов производства³⁹⁶.

Проблемой внедрения метода «бережливого производства» на российских предприятиях, является – непонимание концепции бережливого производства, непонимание понятий и сути «бережливое предприятие» и «бережливая продукция». Причём не понимают в первую очередь те, кто непосредственно производит продукцию, а также руководители предприятий. Для многих руководителей бережливое производство – это не инструмент конкурентной борьбы, а дополнительная возможность получения прибыли. На некоторых предприятиях, бережливое производство начинают применять, в надеж-

де на то, что с его помощью удастся существенно сократить издержки в короткие сроки. Однако необходимо помнить, что главной целью бережливого производства является совершенствование операционных процессов, а не просто устранение потерь, к тому же оно направлено на долгосрочную перспективу³⁹⁷.

Ещё одной проблемой внедрения этого метода, является отсутствие понимания важности роли руководства при внедрении системы. Для начала нужно обучать высшее руководство. Директора и руководители подразделений должны понимать план внедрения новой системы и дать свои предложения о том, как они смогут способствовать этому процессу. Непрерывная поддержка с их стороны будет важным и решающим фактором в закреплении новой производственной системы. Распространены случаи когда, руководители пытаются самостоятельно внедрить то, о чем они прочитали в книгах. К сожалению, часто это приводит к неудаче или создает массу проблем при запуске новой программы³⁹⁸.

Необходимо не только проводить обучение, познать и взгляд со стороны. Многие специалисты работают в слишком тесном контакте со своими процессами, поэтому не видят скрытых проблем. Они не могут увидеть свои процессы со стороны. Зачастую, только посторонний наблюдатель с непредвзятым подходом к процессу и может действительно увидеть потери. Также практика применения бережливого производства замедляется из-за того, что понимание ценности на большинстве предприятий оказывается искаженным, так как ценность продукта может быть определена только конечным потребителем. Отправной точкой бережливого мышления является - ценность. Повышение ценности продукции можно достигать постоянными инновациями на основе тщательного изучения и прогнозирования будущих потребностей потенциальных клиентов. При этом особое внимание предприятия должны уделять регулярной деятельности по изучению спроса потребителей, изменения потребностей и ожиданий путем опросов, интервьюирования, анкетирования и т.д. Как правило, промышленные предприятия, начинают активно вкладывать средства в НИОКР. При этом они часто приходят к одному и тому же – вместо учета мнения и желаний потребителя формируют собственное (и отличное от мнения потребителя) представление о том, в каком направлении требуется развивать свой продукт³⁹⁹.

При разработке долгосрочных или стратегических планов, менеджеры предприятия рассматривают свою будущую конкурентную позицию на рынке как результат развития ключевых компетенций (знаний, умений, опыта, навыков) предприятия, то есть техническое совершенствование продукта и средств его производства. При этом практически не производится анализ потребительских предпочтений.

Еще одной из причин, не позволяющих активно применять бережливое производство, является то, что при внедрении элементов системы, как правило, добываются те преимущества, которые возможны и без коренной перестройки всех процессов, а просто при наведении элементарного порядка, проведении небольшой планировки. Но этот эффект весьма краткосрочен. Для

³⁹⁴ «Дешево и сердито» // URL:

<http://www.mgubs.ru/?sc=1&news&id=820>

³⁹⁵ Бережливое производство: понятие и становление // URL:

<http://www.orgpromlogist.ru/lean-production/berezhlivoe-proizvodstvo-ponyatie-i-stanovlenie/>

³⁹⁶ Бережливое производство // URL:

<http://www.basel.ru/information/lean/>

³⁹⁷ Бережливое производство - проблемы внедрения // URL:

<http://www.s-konsalt.ru/articles/berezhlivoe-proizvodstvo-----problemi-vnedreniya.1597.html>

³⁹⁸ Вэйдер М. Семь типичных ошибок при построении Производственной Системы Лин // URL:

http://quality.eur.ru/MATERIALY15/Seven_typical_errors_lean.htm

³⁹⁹ Хлебников Д. Ценность продукции для себя и для рынка // URL:

http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_15/article_301/

достижения солидного и постоянного эффекта требуется системное переустройство.

Успех внедрения инструментов бережливого производства во многом зависит именно от сотрудников, поэтому особое внимание необходимо уделять обучению персонала. Руководители, стоящие выше мастеров, должны понимать философию Кайдзен и важность мотивации на рабочем месте. Если линейные рабочие не активны, успеха не будет. Именно они реально производят товар и создают прибыль. Задача руководителей – добиться от них энергичности⁴⁰⁰.

Российские предприятия, внедряющие бережливое производство, сталкиваются с такой трудностью, как особенности менталитета специалистов и рабочих. Персонал предприятий сопротивляется активному применению принципов бережливого производства из-за традиционного стремления иметь запасы, которые создают иллюзию экономической стабильности и надежности. Кроме того, рабочие опасаются сокращений, которые могут стать следствием активизации бизнес-процессов на предприятии. Важно убедить сотрудников и доказать им на практике, что повышение эффективности их работы не приведет к снижению расценок или увольнению кого-то из сотрудников. А поскольку в результате предложений со стороны операторов рабочие руки будут высвобождаться, не минуемо руководству компании следует, еще до начала освоения методик бережливого производства, четко продумать, на какие участки будут направлены освободившиеся сотрудники. При этом следует позаботиться о том, чтобы сотрудники поняли, что освободившийся персонал получит работу на других участках без понижения в должности.

Как добиться того, чтобы желание работать в условиях бережливого производства появилось у каждого сотрудника? Если рабочий четко понимает, что хочет от него руководство, начиная от мастера и заканчивая генеральным директором, и если он видит, как эти требования связаны с необходимостью выживания компании в условиях рынка, то создать у него желание совершенствоваться в Кайдзен вполне реально⁴⁰¹.

Важным моментом мотивации сотрудников является понимание ими того, что такое потери и какие предложения по их устранению будут в любом случае приняты руководством к действию. Часто на предприятиях начинают с обучения небольших групп, которые затем переходят к реорганизации рабочих мест, не просветив сначала рабочих. Но старые привычки, если они сохраняются даже в новых, улучшенных условиях, ведут к катастрофе. Надо разъяснить людям, что работать с сохранением старых привычек нельзя.

Необходимо обеспечить понимание и поддержку ими целей, поставленных руководством. Важно построить сохранение места так, чтобы стало невозможным работать с сохранением старых привычек, вознаграждать тех, кто меняет их и поддерживает новые начинания. В новой производственной системе должны описываться модели поведения и привычки, которые необходимы для достижения успеха в вашей организации. Такое изменение потребует усилий на всех уровнях организации и это может потребовать нескольких месяцев или лет. Нужно найти тех рабочих, которые могут быстро изменяться, и попросить их давать предложения, как это делать другим. Следует терпеливо внедрять новые привычки, признавать достижения тех,

кто старается преодолеть старые, контролировать результаты, чтобы предотвратить «сползание» назад.

При внедрении инициатив береливости основное внимание уделяется производственному процессу, однако и в других сферах существуют препятствия в достижении результатов, которые обещает данный подход. Одна из них — обучение, но данный вопрос может решить только сама организация. Кроме того, можно отметить резкий рост расходов при перемещении или замене оборудования.

Процессы бережливого производства основываются на непрерывном улучшении. Это требует наличия соответствующих механизмов, которые фиксируют производственные знания для их передачи на этап разработки, что и реализует стратегию непрерывного улучшения.

В результате все усилия концентрируются на отходах и потерях в существующем производстве. Традиционные стратегии бережливого производства относятся к оптимизации существующих технологических систем, поэтому многие компании не считают, что бережливое производство тесно связано с принципами цифрового производства, и упускают массу интересных возможностей. Например, процессы бережливого производства обычно предполагают изготовление реальных опытных образцов и макетов, которые, в лучшем случае, подвергаются лишь постепенному анализу функциональности. Иными словами, полностью оценить последствия сложных изменений в технологической системе крайне сложно. Однако при использовании совместно с технологиями цифрового производства потребность в реальных опытных образцах сокращается благодаря наличию единой платформы разработки.

Для практического внедрения бережливого производства, используются различные инструменты, такие как, система 5С. Система 5С - технология создания эффективного рабочего места, система наведения порядка, чистоты и укрепления дисциплины. Система 5С включает пять взаимосвязанных принципов организации рабочего места. Японское название каждого из этих принципов начинается с буквы «С». В переводе на русский язык — сортировка, рациональное расположение, уборка, стандартизация, совершенствование.

1. Сортировка: отделить нужные предметы — инструменты, детали, материалы, документы — от ненужных, с тем, чтобы убрать последние.
2. Рациональное расположение: рационально расположить то, что осталось, поместить каждый предмет на свое место.
3. Уборка: поддерживать чистоту и порядок.
4. Стандартизация: соблюдать аккуратность за счет регулярного выполнения первых трех С.
5. Совершенствование: превращение в привычку установленных процедур и их совершенствование.

В большинстве фирм порядок отсутствует не только в архивных помещениях, но и в самом помещении бухгалтерии или, допустим, юридического отдела. В итоге любой работающий человек в нашей стране почти с содроганием вспоминает ситуацию, когда ему нужно получить печать в бухгалтерии или забрать какую-либо квитанцию у кассира. Ведь эта процедура может затянуться надолго и порядочно вымотать нервы у человека. Особенно если необходимые при этом документы будут утеряны или «переложены куда-то» сотрудниками бухгалтерии.

Система 5С — в нашей стране внедряется в первую очередь именно в бухгалтерии. Отечественные специалисты адаптировали эту систему к российским условиям и назвали ее «Упорядочение». Эта система в российском варианте гласит: основными принципами работы всех

⁴⁰⁰ Бережливое производство на российских предприятиях железнодорожного машиностроения // URL: http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/lean-zhede-mash.html

⁴⁰¹ Унанян И.Р. Факторы результативности внедрения бережливого производства // URL: http://science-bsea.bgita.ru/2010/ekonom_2010/unanjan_faktor.htm

сотрудников компании должны быть дисциплинированность, четкие правила, скрупулезные проверки и уборки. Технология может касаться как предприятия, занимающегося производством, так и торговой компании. Систему можно применять и для отдельных департаментов фирмы, и для компании в целом.

Следующий шаг для внедрения концепции 5S для бухгалтера не звучит как новый – стандартизация правил. Только правил не бухгалтерского учета, а правил эффективной работы финансового отдела фирмы. Для этого сотрудники специально разрабатывают схемы быстрого выполнения различных рабочих операций. Такие алгоритмы даже могут быть прописаны в специальных тетрадях. Например, определенная цепочка «Сдача отчета о прибылях и убытках» или «Сдача отчета в налоговую инспекцию» и т. д.

Кроме того, для каждого работника финансового отдела разработаны особые инструкции. Обычные должностные инструкции описывают формальные обязанности и полномочия определенной штатной должности в стандартном коллективе. В компании инструкции содержат свод неформальных правил как для всех бухгалтеров, так и для каждого сотрудника финансового отдела вплоть до уборщицы.

Можно согласиться с тем, что эта концепция не совершенна. В России у нее есть как сторонники, так и противники. Главные аргументы против японской системы заключаются в том, что жители России и Японии имеют разное воспитание, образование и менталитет. Поэтому «очень трудно привить железную дисциплину и внутренних контроль нашему легкомысленному русскому человеку». Однако по большей части такие контраргументы действительны в отношении работников, занятых производством товара – так называемых рабочих специальностей. Что касается бухгалтеров и прочих финансовых работников, то тут технология «Упорядочение» подходит по всем параметрам для улучшения, ускорения и усовершенствования рабочего процесса – как личного труда одного сотрудника, так и всей бухгалтерии в целом.

В последнее время некоторые современные московские предприниматели обращаются к помощи различных инноваций, например к японским технологиям менеджмента. Эти современные методы, технологии позволяют более эффективно организовать работу на фирме, правильно распределить обязанности между сотрудниками, навести порядок в отдельных подразделениях либо в компании в целом, а также выработать стратегию дальнейшего развития бизнеса.

Таким образом, анализируя проблемы рынка труда – наличие высококвалифицированного персонала – главный аспект успешного функционирования любого предприятия. Развитие и обучение персонала организации может осуществляться по многим направлениям и многими методами, главные из которых определены в работе, при этом необходимо тщательно изучить потребности предприятия и персонала для правильного выбора метода развития. После проведения мероприятий по развитию персонала целесообразно оценить полученный результат для определения глубины знаний, полученных работниками, эффективности метода обучения, изменения экономического результата работы предприятия. Рассчитать и оценить рациональность внедренных методов позволяют рассмотренные модели оценки эффективности обучения.

Согласно японской концепции, именно порядок всегда должен стоять у истоков успешного бизнеса. По мнению последователей этой теории, внедрение системы

5С на любом предприятии поможет справиться с внутренним беспорядком в отделах и в организации в целом.

© Притчина Т.С.

Особенности аттестации персонала торговой организации

Сизмякова А.А. (Россия, Нижний Тагил)

e-mail: SizmyakovaAA@yandex.ru

Науч. рук. Толстых О.А. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: amada_15@rambler.ru

Одной из ведущих организационно-правовых форм определения квалификации работников является аттестация. В действующих российских нормативных актах, включая трудовые источники, реализован широкий подход к определению понятия «аттестация», которое подразумевает не только оценку деловой квалификации в отношении субъектов (работники, работодатели, лица, претендующие на присвоение ученых степеней и званий), но и аттестацию объективных явлений (рабочие места, отдельные виды продукции и т.п.). Так, например, с 1 января 2014 года на смену аттестации рабочих мест пришла специальная оценка условий труда⁴⁰². Специальная оценка условий труда представляет собой единый комплекс мероприятий по идентификации вредных и опасных факторов производственной среды и оценке уровня их воздействия на работника с учетом отклонения фактических значений от установленных нормативов. Уточнен порядок предоставления гарантий сотрудникам при выявлении на их рабочих местах вредных и опасных факторов по результатам оценки.

В современных рыночных условиях аттестация персонала необходима. Она имеет большое значение, как для работодателя, так и для работника. Для работодателя особое значение приобретает своевременное и объективное определение уровня профессиональной подготовленности персонала. Именно от того, насколько квалифицированными являются кадры, зависит прибыльность и эффективность деятельности организации, нанявшего работника. Работники, проходя аттестацию, имеют возможность зарекомендовать себя как квалифицированных, инициативных сотрудников, обеспечить повышение оплаты труда, продвинуться по служебной лестнице.

Кадры организации, непосредственно выполняющие те или иные функции хозяйственной деятельности, являются определяющим фактором развития производства. Кадры – это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых в организации и входящих в ее списочный состав⁴⁰³.

В настоящее время целесообразно рассматривать персонал как основное богатство любой организации. От его качества и полноты реализации зависит в значительной степени успех в достижении поставленных перед организацией целей. Умелое управление персоналом должно быть направлено на максимально возможную реализацию персонала как потенциала⁴⁰⁴. Персонал – весь штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции.

⁴⁰² О специальной оценке условий труда: федер. закон Рос. Федерации от 28 декабря 2013 года № 426-ФЗ: Принят Гос. Думой Федер. Собр. Рос. Федерации 23 декабря 2013 г.: одобр. Советом Федерации Федер. Собр. Рос. Федерации 25 декабря 2013 г. // Российская газета. 2013. 30 декабря.

⁴⁰³ Антонов О.Б. Современная организация. Персонал и технологии. М.: Самиздат. 2013. С. 16.

⁴⁰⁴ Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. 3-е изд. СПб.: Питер, 2011. С. 20.

Персонал – стратегический ресурс Компании, ее нематериальный актив и интеллектуальный капитал одновременно⁴⁰⁵.

Персонал организации – совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация⁴⁰⁶.

Персонал (от лат. *persona* – личность) или штат (от нем. *staat* – государство) – постоянный состав работников какого-нибудь учреждения, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов; совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, прискмотр за ребенком и т.д.); совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определенных функций, достижения целей деятельности и перспективного развития⁴⁰⁷.

С одной стороны, аттестация служит основной юридической формой проверки и оценки уполномоченным органом (аттестационной комиссией) необходимых трудовых качеств работников, направленной на выявление наиболее компетентных и высококвалифицированных работников, а с другой – формой реализации гражданами права на труд в соответствии со своим призванием, способностями, желанием. А так же работодателю важно оптимизировать использование трудовых ресурсов, сформировать кадровый резерв, создать дополнительные стимулы к повышению квалификации работников, усилению ответственности и исполнительской дисциплины, обеспечить возможность расторжения трудового договора с работниками, не соответствующими предъявляемым требованиям.

Аттестация может быть: регулярной, основной, развернутой с периодичностью один раз в три - пять лет; регулярной промежуточной, упрощенной, ориентированной на оценку итогов текущей работы (проводится для руководителей и специалистов один-два раза в год); вызванной определенными обстоятельствами (появление вакансии, неплановое направление на учебу, структурные изменения в организации, введение новых условий оплаты труда и т.д.).

Аттестацию проводят на рабочих местах по условиям труда (с 01.01.2014 г. специальная оценка условий труда), непосредственно персонала и т.д. Учитывая разностороннюю направленность аттестации, рассмотрим понятия аттестации.

Аттестация – это процесс, результатом которого является объективное заключение об уровне (квалификации) работника, сделанное на основании сопоставления современных требований с достигнутыми результатами; сравнения выводов самодиагностики специалиста и объективного изучения, измерения, анализа и оценки его профессиональной деятельности⁴⁰⁸.

Аттестация персонала – это процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы на дан-

ном рабочем месте в данной должности за определенный период времени. (Критерии и стандарты работы получены в результате анализа работ и отражены в описании должности или должностной инструкции)⁴⁰⁹.

Аттестация (лат. *Attestatio* – свидетельство) – определение, проверка, испытание, оценка различных качеств работника, установление его служебно-должностного соответствия предъявляемым требованиям к занимаемой должности⁴¹⁰.

Аттестация получила широкое распространение в организациях государственной и частной форм собственности. Эффективная работа персонала отвечает необходимым условиям успешной деятельности любого предприятия, фирмы или акционерного общества, в том числе и в торговой организации.

Торговая организация – самостоятельный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, не имеющий в своем составе других юридических лиц, осуществляющий торговую деятельность и оказывающий связанные с ней торговые услуги на принципах хозяйственного расчета⁴¹¹. Торговые организации чрезвычайно разнообразны, поэтому их кадровый состав зависит от объема и вида деятельности, режима работы, размеров предприятия, а также многих других аспектов, обусловленных форматом организации. Все это оказывает определяющее влияние на численный состав и структура персонала конкретных организаций. Вместе с тем персонал всех торговых организаций может быть четко классифицирован в соответствии с определенными критериями.

Классификация работников торговой организации осуществляется по следующим основным признакам: категориям; должностям; профессиям; специальностям; уровню классификации; характеру трудовых отношений; и др.

В основу деления работников по категориям положено функциональное разделение труда, в соответствии с которым в составе персонала торговой организации выделяют несколько групп:

1. Административно-управленческий персонал включает работников, выполняющих функцию управления, то есть руководителей организации, структурных подразделений, а также сотрудников функциональных отделов (экономисты, бухгалтера, финансисты, менеджеры, маркетологи).
2. Торгово-оперативный персонал, к которому относятся работники, занятые торговым процессом в зале обслуживания и в подготовительных подразделениях (продавцы, кассиры, контролеры, менчердайзеры, фасовщики, при наличии – повара, пекари, кондитеры).
3. Вспомогательный персонал включает работников, обслуживающих торгово-технологический процесс (кладовщики, водители, техники, механики и др.).
4. Младший обслуживающий персонал включает таких работников как уборщики, грузчики, охранники, дворники и т.п.

Также все сотрудники торговой организации подразделяются на две группы:

1. Рабочие – непосредственно занятые обслуживанием покупателей, продажей товаров, оказанием услуг, пере-

⁴⁰⁵ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. 4-е изд. М.: Экзамен, 2012. С. 34.

⁴⁰⁶ Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. М.: Экзамен, 2012. С. 43.

⁴⁰⁷ Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала. М.: МИ-ЭМП, 2011. С. 21.

⁴⁰⁸ Шур Д.Л. Правила проведения аттестации работников и оформления аттестационных документов // Кадры предприятия. 2011. № 7 // URL: <http://www.kapr.ru/articles/2011/7/5210.html>

⁴⁰⁹ Леев Г.Е. Аттестация персонала по международным стандартам. М.: БПА, 2012. С. 78.

⁴¹⁰ Гришина Н. Аттестация персонала – залог конкурентоспособности компаний XXI века // Право и защита. Свободный стиль. 2012. № 6. // URL: <http://www.pravo-mag.ru/journal/article395>

⁴¹¹ Брижашева О.В. Маркетинг торговли. Ульяновск: УлГТУ, 2007. С. 29.

мещением грузов (продавцы, кассиры, водители, грузчики и т.п.).

2. Служащие: руководители, возглавляющие как линейные подразделения (заведующий секцией, начальник цеха и т.п.), так и функциональные службы (начальник финансового отдела, главный инженер и т.п.); специалисты, выполняющие работу, которая требует специальных знаний (экономист, бухгалтер и т.п.); технические исполнители (экспедиторы, секретарь, табельщик и др.).

В зависимости от профессии работники предприятия в рамках каждой из них различают по специальностям, то есть разновидностям трудовых функций, которые требуют определенной совокупности специальных знаний, навыков и умений.

Уровнем профессиональной подготовки работников характеризует их квалификация, определяющаяся глубиной знаний и степенью профессионального мастерства. В торговой организации основных специальностей и должностей подразделяются на ряд квалификационных групп, различающихся по степени сложности выполняемой работы.

В соответствии с другими классификационным признаками персонал торговой организации при необходимости можно подразделять по характеру трудовых отношений (постоянные и временные работники), по социальным аспектам (пол, возраст и т.п.), по отношению к собственности (учредители, владельцы, наемные работники).

В своей статье мы рассматриваем систему аттестации продавцов. В ЕТКС №51 Раздел «Торговля и общественное питание» продавцы делятся на:

§31 продавец непродовольственных товаров 3 разряда;

§32 продавец непродовольственных товаров 4 разряда;

§33 продавец непродовольственных товаров 5 разряда;

§34 продавец продовольственных товаров 2 разряда;

§35 продавец продовольственных товаров 3 разряда;

§36 продавец продовольственных товаров 4 разряда.

Система аттестации в торговых организациях совпадает с общими принципами проведения аттестации. Единой системы аттестации и нормативно-правовых актов, регламентирующих процесс аттестации персонала торговых организаций, утвержденных на федеральном уровне, уровне субъектов РФ не разработано. В тех организациях, где проводится аттестация персонала, разработкой данной системы занимаются служба управления персоналом либо специалист, ответственный за работу с персоналом. Рекомендаций по содержанию и принципу проведения аттестации так же в литературе не представлено, поэтому специалисту приходится самостоятельно разрабатывать всю систему, опираясь на Трудовое законодательство и Положение от 5 октября 1973 года.

Также при проведении аттестации сотрудников торговых организаций следует учитывать рекомендации ЕТКС: квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержден Постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 года № 37 (в редакции: Постановлений Минтруда РФ от 21.01.2000 № 7, от 04.08.2000 № 57, от 20.04.2001 № 35, от 31.05.2002 № 38, от 20.06.2002 № 44, от 28.07.2003 № 59, от 12.11.2003 № 75, Приказов Минздравсоцразвития РФ от 25.07.2005 № 461, от 07.11.2006 № 749, от 17.09.2007 № 605, от 29.04.2008 № 200), Раздел I. Общепрофессиональные квалификационные характеристики должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях; единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих, Вып. № 51, Утвержден Постановлением Минтруда РФ от 05.03.2004 № 30, Раздел «Торговля и общественное питание».

ЕТКС обеспечивает единый подход к подбору персонала соответствующей квалификации, создает действенный механизм разграничений функций, полномочий и ответственности на основе четкой регламентации трудовой деятельности работников.

В условиях рыночной конкуренции качество персонала стало главным фактором, определяющим выживание и экономическое положение организаций. Рациональное использование квалифицированных кадров благотворно сказывается на повышении уровня обслуживания клиентов. Так, с учетом квалификации, сотрудников подразделяют на первую, вторую иногда и третью категории. При этом сотрудник первой категории выполняет более сложные работы, на его долю приходится более ответственные функции, связанные с обслуживанием клиентов. Соответствующие различия имеются и в круге обязанностей, а также в выполняемых функциях между сотрудниками второй и третьей категорий.

Соотношение количества сотрудников различной квалификации в торговой организации зависит от ассортимента реализуемых товаров. Так, чем большую долю в товарообороте занимают сложные по характеру отпуска товары, тем больше число сотрудников высокой квалификации должно быть в штате торговой организации.

Одним из важных условий разделения труда является его кооперация, которая выражается в совмещении работниками торговой организации профессий, специальностей и функций. Это позволяет более полно и равномерно загрузить персонал торговой организации в течение рабочего дня, ускорить процесс обслуживания клиентов. В результате кооперации труда повышается профессиональный уровень работников торговой организации, они приобретают дополнительные навыки и знания.

Рассмотрим более подробно характеристики Продавца. Продавец должен обладать определенными личностными качествами: добросовестность; доброжелательность, коммуникабельность; умение сопереживать, понимать потребности клиента; во многих случаях – терпение; артистичность; пунктуальность; способность располагать к себе; умение слушать; уверенность в себе (своем товаре); умение со вкусом, аккуратно, но не броско и не вызывая одетости, чтобы внимание клиента легко переключалось на товар.

При проведении аттестации проверяются следующие знания, умения и навыки: уровень обслуживания покупателей (клиентов); знание ассортимента, характеристик, назначения товара; основные виды сырья, материалов, применяемых при изготовлении товара; правила использования и хранения; взаимозаменяемые товары; составление и оформление отчетов, актов; бизнес-процессы организации; ассортимент товаров на складе; правила расшифровки артикула и маркировки; розничные цены; приемы подбора товара; государственные стандарты и технические условия на продаваемые товары; сроки годности товара; разрешение спорных вопросов с покупателями в отсутствие представителей администрации.

Перечисленные выше характеристики являются основной базой оценки при проведении аттестации по профессии Продавец, результаты которой позволяют рационально распределить трудовые функции в зависимости от сложности, количества, качества работ и квалификации, обеспечить работнику соответствующий разряд по профессии и, следовательно, соответствующую оплату труда.

© Сизмякова А.А.

Современные концепции управления в производственной сфере

Дмитриева Н.А. (Россия, Байкалово)
e-mail: natalka291@mail.ru

В настоящее время в связи с нестабильностью экономики, с усилением и усложнением конкуренции в производственной сфере, предприятия всё в большей мере вынуждены развивать «способности адаптироваться» к этим изменениям и совершенствовать систему управления, которая является важнейшим фактором функционирования и развития предприятия в условиях рыночной экономики. Это требует смены основополагающих принципов построения и функционирования системы управления. Появляются цели и задачи, которые предполагают использование новых научных моделей управления, отраженных в различных современных концепциях управления. Концепции дают рекомендации относительно того, как следует управлять в конкретных ситуациях, и раскрывают принципы построения и осуществления любого управления.

Концепция (лат. conception – понимание) это – синтез определённых связанных между собой научных взглядов, методов исследований, а также способов толкования явлений и процессов (Райзберг Б.А, 1999)⁴¹².

Можно представить концепцию как своеобразный фундамент, на основе которого формируется научный подход. В этом состоит основная идея любой теории.

Концепции управления является научной моделью менеджмента (идеи, школы, учения) используемой для построения системы управления.

Концепции управления различаются методами, инструментами, моделями, но имеют одинаковую цель – повышение качества принимаемых управленческих решений.

В современных условиях получают развитие новые концепции управления, отражающие тенденции гуманизации и либерализации в процессе жизнедеятельности социальных систем.

Гуманизация - усиление человеколюбия, справедливости в экономической и общественной жизни; признание и уважение общечеловеческих ценностей внимания к людям. (Райзберг Б.А, 2007)⁴¹³.

Либерализация - процесс расширения прав и свобод граждан, устранение существующих ограничений в политической, культурной и др. сферах общественной жизни. (Энциклопедия социологии, 2009)⁴¹⁴.

Сущность новых подходов отражает концепция «*Management ohne Hierarie*» – «Менеджмент без иерархии». Эта концепция включает в себя лучшие стороны каждой из школ управления: школа научного управления, административная (классическая) школа, школа «человеческих отношений» и поведенческих наук (неоклассическая):

- отказ от легитимизации права одностороннего распоряительства над ресурсами и информацией;
- деперсонализация властных полномочий и отмена дуального принципа «санкция» и «вознаграждение»;
- учреждение автономных групп с высоким потенциалом саморегулирования;

- утверждение гуманных ценностей и форм поведения взамен односторонней ориентации на экономический результат;
- учёт экономических требований в принятии предпринимательских решений.

Концепция **менеджмент без иерархии** является собой отказ от единоличного распоряительства над ресурсами и информацией, т.е. отделы имеют своего начальника. Все отделы независимы друг от друга и выполняют свою функцию, как автономия. Но у организации есть цель и все ориентированны на общий результат. Гуманизм прослеживается например награждения работника бонусами за перевыполненную работу.

В производственной сфере получили развитие следующие концепции:

Таблица 1

Название концепции	Сущность концепции
<i>Just in Time Production (JIT)</i> (точно в срок) Автор: Тайити Оно (конец 50-х гг. XX в.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ философия менеджмента нацеленная на устранение потерь в производстве и в смежных сферах деятельности; изготовлению подлежит только то количество, которое необходимо к заданному сроку
<i>Total Quality Control (TQC)</i> (контроль качества)(контролинг) Автор: А.В. Фейгенбаум (1983-1985)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ концепция гарантированного качества, предполагающая охват работников всех производственных звеньев для обеспечения наилучшего удовлетворения запросов потребителей
<i>Total Productive Maintenance (TCP)</i> (уход за оборудованием или всеобщее эффективное техническое обслуживание) Разработана в Японии в конце 60х начале 70-х гг XX в. фирмой «Ниппон Дэнсо»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ориентируется на комплексное повышение эффективности производственной системы за счёт вовлечения в этот процесс всех работников организации
<i>Lean Management</i> (бережливое производство) Автор: Тайити Оно и Сингэо Синго (1950), термин Lean предложил Джон Крафчик	<ul style="list-style-type: none"> ▪ предлагает философию «стройности», ядро; ▪ «стройного» предприятия образуют «центры прибыли», ориентированные на продукт и ответственные за экономический успех своего продукта
<i>Бенчмаркинг</i> Разработана в США в 1972 г. исследовательской и консалтинговой организацией PIMS. В 1979 г. компания Херох приступила к реализации этой концепции	<ul style="list-style-type: none"> ▪ направлена на непрерывное совершенствование деятельности предприятия и повышение его конкурентоспособности путём ориентации на высшие достижения во всех функциональных сферах. Она основывается на систематическом анализе и оценке деятельности предприятия в сравнении с достижениями главных конкурентов на рынках; с объективными тенденциями развития науки, техники, технологии; с высшими достижениями международной практики в соответствующей области
<i>Реинжиниринг бизнеса</i> (начать с нуля) Автор: Майкл Хаммер и Джеймс Чампи (1993)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ цель состоит в пересмотре традиционных основ построения организации и их организационной культуры, радикальном перепроектировании их бизнес – процессов

Рассматривая концепции, представленные в таблице 1, можно сделать выводы:

⁴¹² Райзберг Б.А, Лозовский Л.Ш, Стародубцев Е.Б, Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. М.: ИНФРА М. 1999. – С. 124 с.

⁴¹³ Там же. С. 85.

⁴¹⁴ Энциклопедия социологии, 2009. 116 с.

Just in Time Production (JIT) (точно в срок) - основная идея концепции заключается в следующем: если производственное расписание задано, то можно так организовать движение материальных потоков, что все материалы, компоненты и полуфабрикаты будут поступать в необходимом количестве, в нужное место и точно к назначенному сроку для производства, сборки или реализации готовой продукции.

Total Quality Control (TQC) (контроль качества) - система контроля предусматривает инспекцию продукта, где каждый продукт проверяется визуально, прежде чем продукт продается в внешнем рынке.

Total Productive Maintenance (TCP) (уход за оборудованием или всеобщее эффективное техническое обслуживание) - концепция нацеленная на повышение эффективности технического обслуживания, а также включение в процесс каждого отдельного сотрудника.

Lean Management (бережливое производство) - предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя. Отправная точка концепции - оценка ценности продукта для конечного потребителя, на каждом этапе его создания. В качестве основной задачи предполагается создание процесса непрерывного устранения потерь, т.е. устранение любых действий, которые потребляют ресурсы, но не создают ценности (не являются важными) для конечного потребителя.

Бенчмаркинг - представляет собой процесс сравнения продуктов, услуг или процессов одной организации с продуктами, услугами или процессами другой организации. Иногда, проводят сравнение внутри одной и той же организации (систематический анализ и оценка деятельности). Цель этого процесса заключается в поиске улучшений тех аспектов, по которым проводится сравнение.

Как правило, бенчмаркинг применяет организация, которая хочет совершенствовать свою деятельность и повысить конкурентоспособность.

Рейнжиниринг бизнеса - это переосмысление и перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность. Сутью рейнжиниринга является выделение основных бизнес-процессов организации и коренное их изменение для достижения требуемых показателей результативности.

Рассмотрим современные концепции управления с точки зрения возможности адаптации их к условиям государственного регулирования товарного рынка, на которых работают предприятия.

Таблица 2

Наименование концепции	Сущность концепции
Система управления на основе показателя EVA® (концепция управления стоимостью или экономической добавленной стоимостью) (Д.М. Стерн и Ж.Б. Стюарт, в конце XXв.)	<ul style="list-style-type: none"> ■ позволяет создать систему оценки деятельности организации, которая более точно выражает фактическую прибыльность организации; ■ позволяет принимать решения по вопросам планирования, размещения капиталов; ■ -используемая система вознаграждения позволит соединить интересы менеджеров и акционеров; ■ повышается уровень корпоративной культуры
Система «Табло управления» (Ж.Л. Мало, 1932)	<ul style="list-style-type: none"> ■ является общей моделью функционирования бизнеса как системы; ■ система имеет многоцеле-

Наименование концепции	Сущность концепции
	<p>вое предназначение, а её информация используется для разных уровней управления организации;</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ использование двух групп показателей – целевых и функциональных, тесно связанных между собой; ■ включение в систему нефинансовых показателей
Пирамида деятельности компании (К. Мак-Найра, Р. Линч, К. Кросс, 1990)	<ul style="list-style-type: none"> ■ характеризует систему двухсторонней связи разных уровней организационной иерархии; оценка внешней и внутренней эффективности
Концепция управления по целям (П. Друкер, 1954)	<ul style="list-style-type: none"> ■ иерархическая подчиненность целям; ■ количественная оценка целей по показателям

В концепциях, рассмотренных в табл. 2, выделены недостатки данных концепций.

Эволюция систем оценки деятельности организации привела к формированию концепции *управления стоимостью*, сущность, которой заключается в рассмотрении стоимости организации как наиболее оптимального показателя эффективности. Недостатки этой концепции – финансовые показатели отражают результаты ранее принятых решений, они не могут отразить процессы долгосрочного стратегического развития, не позволяют реализовать принципы целостности и системности.

Концепция управления по целям. Питер Друкер считал её методом повышения эффективности организации. Суть концепции – управление организацией строится на системе взаимосвязанных и взаимозависимых целей. Из общих целей формируются более локальные цели. Цели выражаются в конкретных показателях, которые можно измерить. Имеет место согласование целей между собой и обеспечивается мотивированность персонала. Недостатки данной концепции – система даёт сбои в условиях кризисного состояния организации, не даёт быстрых результатов (появляются результаты через 1 -2 года её функционирования), необходима высокая квалификация управленческого персонала.

Другим примером использования системных методов управления является «Табло управления». Система имеет многоцелевое назначение, а её информация используется для разных уровней управления организации, используется две группы показателей – целевые и функциональные, которые тесно связаны между собой. Недостатки данной концепции – отсутствие чёткой структуры и ориентация на внутренние процессы и финансовые показатели.

Ещё одна концепция управления получила название «пирамида деятельности компании». Цели компании распространяются от высших уровней иерархии к нижним, адаптируясь при этом к особенностям каждого уровня, а показатели оценки деятельности передаются снизу вверх, создавая целостную картину. Недостатки – преимущественная ориентация на инновации, отсутствие связи между показателями внешней и внутренней эффективности.

Достаточно близкими по содержанию являются три концепции управления: *бюджетирования, контроллинг, сбалансированная система показателей (ССП)*.

Бюджетирование (планирование, budgeting) – это процесс планирования движения ресурсов по предприятию на заданный будущий период и (или) проект. Внедрение *бюджетирования* помогает решать задачи оперативного управления, создать целостную и достаточно

эффективную систему управления, и достигать стратегических целей, которые ставит руководство компании. Данная концепция возникла в западных странах в XIX в., но активно разрабатывалось в начале 20-х г. XX в.

Бюджетирование берет свое начало от Тейлора (разделение мысли и действия), Форда (постоянное рабочее время, системы стимулов через деньги) и Слоана (централизованное управление через показатели).

Контроллинг – новая система управления, созданная для решения задач современного менеджмента. Это интеграция учета, анализа, планирования, нормирования, контроля в единую систему получения, обработки, обобщения информации и принятия на ее основе управленческих решений. Широкое развитие началось с 20-х гг. XX в. Основателями данной концепции являются Ю. Вебер, Х. Кюппер, П. Прайссер. История возникновения и развития идеи контроллинга позволяет сформулировать четыре исторических этапа: 1) концепция контроллинга, ориентированная на систему учета (возникла в 1930-е гг., Х. Кюппер); 2) концепция контроллинга, ориентированная на управленческую информационную систему (1970-1980 гг., Т. Райхман); 3) концепция контроллинга, ориентированная на систему управления в целом (появилась в 1980-1990 гг., Ю. Вебер, Д. Хан, Х. Хорват); 4) концепция контроллинга, ориентированная на стратегию развития компании (начало XXI в.).

В современной экономической литературе приводится достаточно много разнообразных определений контроллинга. *Контроллинг* – это: руководящая концепция эффективного управления фирмой и обеспечения ее долгосрочного существования. (Э.Майер); система управления (Рудольф Манн); функция в поддержку менеджмента (Р.Герснер); управление прибылью (П.Хорват); управление достижением конечных целей предприятия).

В определении контроллинга можно выделить три составляющие: философская – это философия и образ мышления руководителей, ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия в долгосрочной перспективе; функциональная – т.е. ориентированная на долгосрочное и эффективное развитие системы информационно-аналитической, методической и инструментальной поддержки руководства предприятия по достижению целей, обеспечивающая реализацию цикла управления по всем функциональным сферам и процессам посредством измерения ресурсов и результатов деятельности; организационная – т.е. структурное подразделение предприятия, осуществляющее функции контроллинга, определенные положением о службе и должностными инструкциями

Сбалансированная система показателей (ССП) – разработанная профессорами Гарвардского университета Р. Капланом и Д. Нортеном в 1992 году. *ССП* – это система управления (а не просто система измерения), которая позволяет организации четко сформулировать планы на будущее и стратегию и воплотить их в реальные действия. Она обеспечивает обратную связь между внутренними бизнес-процессами и внешними показателями, необходимую для повышения стратегической эффективности и достижения результатов. При полном внедрении *ССП* преобразуют стратегическое планирование из теоретического упражнения в ключевую деятельность предприятия.

Методология *ССП* представляет основные факторы деятельности компании – такие как обслуживание клиентов, операционную и финансовую эффективность – в виде набора определенных показателей. Организация фиксирует и анализирует эти показатели, чтобы понять, достигаются ли стратегические цели. Полностью реали-

зованная система подразумевает последовательное рассмотрение деятельности компании на всех уровнях. В конечном счете, каждый сотрудник организации обрабатывает личную систему показателей, стараясь достичь своих персональных целей на основе показателей, связанных с корпоративной стратегией.

Современный менеджер должен играть ведущую роль в развитии бизнеса. Это требует от него разносторонних знаний в отношении концепций управления, стратегического мышления, коммуникабельности, организаторских способностей, новаторства и понимания того что он должен создавать новую систему управления с учётом всех особенностей данного производства.

© Дмитриева Н.А.

Специфика менеджмента производственного предприятия

Матвеев О.О. (Россия, Новоуральск)

e-mail: Matveev.o.o@yandex.ru

Науч. рук. Толстых О.А. (Россия, Екатеринбург)

Предприятие является первичным звеном в системе общественного производства. Современная рыночная экономика представляет собой сложный механизм взаимодействия спроса и предложения, то есть в основном производителей и покупателей. Само возникновение рынка определяется наличием: общественного разделения труда, экономической обособленности хозяйствующих субъектов, свободы предпринимательской деятельности, свободы ценообразования.

Предприятие – это производственная единица, в пределах которой осуществляется непосредственная связь работника со средствами и предметами труда и создается продукция или оказываются услуги. С точки зрения экономической системы, предприятие выступает как субъект предпринимательской деятельности, который на свой риск осуществляет самостоятельную деятельность, направленную на систематическое извлечение прибыли от пользования имуществом, продажи товара, выполнения работ или оказания услуг, и который зарегистрирован в этом качестве в установленном законом порядке.

В период командно-административной экономики в нашей стране полностью присутствовало лишь первое условие и, частично, второе. В настоящее время с обеспечением третьего и четвертого условий сложилась рыночная система, состоящая из большого числа разнообразных производственных, финансовых, коммерческих, информационных структур, которые взаимодействуют между собой в рамках принятого в Российской Федерации законодательства⁴¹⁵.

Современная наука управления рассматривает каждое предприятие как систему деятельности, т.е. выделенным из общественно-экономической среды самоорганизующимся комплексом элементов (коллективов людей, материальных и финансовых средств), связанных между собой цепью причинно-следственных взаимоотношений и управляемых на основе получаемой и передаваемой информации, в целях получения конечного продукта. Сущность функционирования системы в данном случае сводится к движению информации, энергии и материалов, связанному с переработкой определенных входов (например, материалы, информация, инструменты, финансовые средства) для получения желаемых вы-

⁴¹⁵ Управление организацией: учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2000. 669 с.

ходов (готовые изделия, услуги, информация, прибыль)⁴¹⁶.

В современном мире производственный менеджмент предполагает использование электронных вычислительных машин, способных оперировать с большими объемами информации, необходимой для решения производственных и экономических задач. Информационная наука является дисциплиной, в развитие которой внесли вклад многие ученые. Чарльз Баббидж был первым, кто сконструировал прототип компьютера (1832), а Ада Ловлейс, дочь поэта Байрона, впервые разработала схему его программирования. Столетие спустя зимой 1937-1938 гг. Джон Атанасов, сотрудник факультета университета штата Айова, описал и построил первый цифровой компьютер. Эти и другие последующие достижения в области компьютеризации обеспечили производственный менеджмент возможностями решения проблем, которые ранее не могли рассматриваться.

С компьютеризацией связано развитие прогнозирования, управления запасами, планирования материальных ресурсов, компьютерного проектирования, экспертных систем. Разработка протокола (стандарта) производственной автоматизации дала возможность упорядочить использование средств компьютеризации для управления производством и обеспечить развитие производственных систем вплоть до создания компьютерных интегрированных перерабатывающих систем⁴¹⁷.

Предприятие обладает рядом черт, которые характеризуют его как систему. К ним относятся открытый характер предприятия по отношению к внешней среде, его комплексность, динамизм, саморегулирование.

Предприятие следует рассматривать как открытую систему, которая тесно взаимодействует с внешней средой. Средой для предприятия являются народное хозяйство, другие предприятия и организации, органы управления, зарубежные фирмы, учебные заведения - все те части внешнего для предприятия мира, которые с ним взаимодействуют и связаны с ним договорными отношениями или обменом информацией.

Предприятию как системе присуще свойство эмерджентности. Свойством эмерджентности (целостности) системы называют появление у системы качественно новых свойств, отсутствующих у ее элементов. Иными словами, система в целом — это нечто большее, чем сумма составляющих ее частей. Чтобы все элементы и подсистемы производственной системы воссоединились в единое целое, в комплексную систему, ее необходимо организовать, то есть спроектировать, построить и обеспечить функционирование интегральной производственной системы - предприятия.

При этом реализация принципов системности при проектировании производственных систем и организации производства предполагает следующее:

- рассмотрение предприятия как особой самоорганизующейся системы, которая фактически взаимодействует с другими системами в рамках рыночной экономики;
- необходимость создания на предприятии системы организации производства, охватывающей во взаимосвязи все процессы по изготовлению, реализации и обслуживанию в эксплуатации конкретных видов техники;

- применение целевого начала при разработке мероприятий по совершенствованию организации производства;
- ориентацию на комплексное решение проблем экономики, техники, организации производства и социальных задач коллектива;
- внедрение многовариантного проектирования производственных систем, анализ и выбор альтернативных решений в процессе определения рациональных направлений совершенствования организации производства;
- использование систем оценок, критериев и нормативов эффективной организации производства в процессе ее проектирования и функционирования.

Для решения возложенных на предприятие задач оно осуществляет самоорганизацию и выделяет в своем составе подсистемы, в рамках которых осуществляются определенные виды деятельности. Первичным звеном системы (подсистемы) является элемент. Элемент - это объект, не поддающийся дальнейшему делению на части. Элементы можно рассматривать как простые системы, то есть системы, которые в данной взаимосвязи и на данном уровне исследований не разделяются на подсистемы. Так, при системном анализе производственного объединения элементом может быть входящий в его состав завод, а при анализе завода таким первичным элементом может быть цех. Элементами могут выступать не только материальные объекты, но и производственные процессы, функции и так далее.

Для целей исследования и изучения производственной системы осуществляется классификация элементов, составных частей предприятия, а также отношений между ними.

При классификации элементов по содержанию выделяются следующие элементы производственной системы: коллективы людей, машины и оборудование, материалы, энергия и информация. Все эти элементы взаимодействуют друг с другом, и предприятие можно рассматривать как сложную систему, включающую людей, материальные ресурсы и информацию. В производственной системе предприятия выделяются следующие подсистемы:

социальная - комплекс отношений между людьми как организационное проявление системы;

производственно-техническая - материальные средства: комплекс машин и оборудования, материалов, инструментов, энергии;

подсистема информации - информационные элементы и их взаимосвязи.

Каждая из перечисленных подсистем имеет признаки системы, но не обладает обособленностью, присущей самостоятельным системам. Нельзя назвать системой группу работающих на предприятии людей без материальных средств, и наоборот.

Обратим внимание на то, что производственная система изучается разными науками. Так, предприятие как систему работающих на нем людей изучают экономические науки и прикладная социология, техническую систему - технические науки, систему информации - теория информации и кибернетика. Комплексно во взаимосвязи всех аспектов предприятие рассматривается наукой об организации производства, в которой исследуются сочетание его элементов и методы совершенствования предприятия как единого целого.

Классификация элементов предприятия по содержанию позволяет сделать следующие выводы:

в теоретических исследованиях и в практической деятельности необходимо обеспечить комплексность

⁴¹⁶ Зайцев Н. Л. Экономика промышленного предприятия: учебник. М.: ИНФРА-М, 2004. 384 с.

⁴¹⁷ Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент: учебник. 4-е изд. СПб.: Питер, 2003. 491 с.

деятельности путем привлечения специалистов разного профиля;

при проектировании организации производства каждая подсистема должна представлять собой законченное целое и вместе с тем быть неотъемлемой частью системы предприятия;

для оценки организационных проблем и качества их решения необходимо применять широкий спектр критериев и показателей, так как комплексность организационных решений не позволяет ограничиваться традиционными показателями себестоимости, прибыли и так далее.

По признакам управления и исполнения, предприятие рассматривается как система, которая состоит из управляемой и управляющей подсистем, соединенных между собой каналами передачи информации.

В качестве управляемой подсистемы предприятия выступает совокупность производственных процессов, реализация которых обеспечивает изготовление продукции и выполнение услуг. Это обстоятельство требует деления управляемой системы на подсистемы в соответствии с характером протекающих на предприятии процессов: подготовки производства и освоения новой продукции; производственных процессов; производственной инфраструктуры; обеспечения качества продукции; материально-технического снабжения; сбыта и реализации продукции.

Управляющая подсистема представляет собой совокупность взаимосвязанных методов управления, реализуемых людьми с помощью технических средств, для обеспечения эффективного функционирования производства. К управленческой деятельности относятся: планирование, регулирование, контроль, учет, стимулирование. Функции управления осуществляет специальный орган - заводоуправление предприятия⁴¹⁸.

Всякое предприятие состоит из структурных подразделений, в которых осуществляются производство и управление. Их следует рассматривать как элементы (подсистемы) предприятия. В состав предприятия входят производственные подразделения: филиалы, производства, цехи, участки, бригады; подразделения инфраструктуры - ремонтное, транспортное, складское хозяйства, инструментальное производство; отделы и службы заводоуправления, научно-технические подразделения и так далее.

В состав крупных предприятий (например, объединений, концернов) могут входить элементы (предприятия, фирмы), которые функционируют обособленно, самостоятельно. В отличие от подсистем обычного типа их можно называть локальными подсистемами. Локальные подсистемы имеют ту же классификационную структуру компонентов, что и системы предприятия.

Кроме того, на каждом предприятии в качестве элементов могут быть выделены те или иные процессы. Например, производственные процессы, процессы технического развития, реконструкции и так далее.

Системный характер позволяет рассматривать предприятие как совокупность факторов внутренней организационной среды. Анализ теории и практики менеджмента предполагает рассмотрение внутренней среды как динамического явления, то есть рассматривать факторы внутренней среды как переменные в их развитии. Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации, которые в основном являются контролируруемыми и регулируемыми. Основными переменными внутренней среды организации являются: цели: структу-

ра, трудовые ресурсы, оборудование, материальные запасы, технология, культура организации.

Внутренние переменные организации - трудовые ресурсы, оборудование, материальные запасы и технология - можно рассмотреть на примере модели процесса производства товаров и услуг.

Представим модель процесса производства товаров и услуг в виде схемы: вход - трансформация - выход.

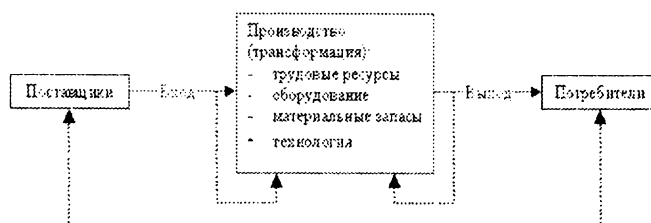


Рис. 1. Модель процесса производства товаров и услуг

Комментируя эту модель, нужно отметить, что цель организации производства состоит в обеспечении связи между поставщиками товаров или услуг и потребителями. Сплошные линии на схеме показывают движение товаров и услуг. Пунктирные линии отражают движение информации. Эта информация позволяет определить, насколько хорошо организована работа на предприятии. Самым важным звеном модели является сама трансформация - превращение исходного продукта в конечный.

Основные компоненты процесса производства в обсуждаемой модели - это трудовые ресурсы, оборудование, материальные запасы и технология⁴¹⁹.

Организуя производственный процесс, менеджеру необходимо знать, что и как нужно делать для того, чтобы наиболее эффективно производить товары или услуги. Каким должно быть соответствующее оборудование рабочего места, какова методика выполнения работ, техника, обеспечивающая анализ результатов - без этого производственный процесс не будет протекать эффективно и на должном уровне.

Второе, что нужно знать менеджеру, - сколько работников, каких профессий ему необходимо привлечь. После того, как менеджер приведет в соответствие объемы работ и число работников, он получит возможность определить качество и количество продукции. При расчетах нужно учитывать соответствие продукции стандартам, норму выработки и уровень качества. Для достижения требуемого уровня качества можно применять различные схемы материального поощрения, премии, создание благоприятных условий труда и тому подобное. Важным звеном в обеспечении производительности труда является надежность персонала. Высокая текучесть кадров и прогулы говорят о низкой надежности персонала и как следствие - о низкой производительности труда. Люди являются центральным фактором в любой модели управления. Управление людьми, которые отличаются высокими предпринимательскими способностями, - это высокое искусство, и основа всех прибылей и потерь полностью зависит от того, какова система оплаты и стимулирования.

Выделяют три важных качества оборудования - мощность, универсальность и надежность. Номинальная мощность - та, на которую было рассчитано устройство при его проектировании. Реальная мощность - это та, с которой устройство фактически работает.

⁴¹⁸ Фатхутдинов Р. А. Организация производства: учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2002. 314 с.

⁴¹⁹ Чернышева Ю. Г. Анализ эффективности производства и финансового состояния предприятия: учеб. пособие. Ростов н/Д: РГЭУ, 2002. 420с.

Эффективность оборудования есть отношение реальной мощности к номинальной. Универсальность оборудования показывает, насколько легко перенастроить оборудование для выполнения какой-либо другой работы. Так, оборудование общего назначения обладает высокой перенастраиваемостью, а оборудование специального назначения - низкой. Надежность показывает, насколько долго оборудование может работать в своем первоначальном виде. Увеличение простоев и расходов на текущий ремонт будет свидетельствовать о том, что оборудование имеет низкую надежность. Развитие механизации, стандартизации оборудования, сборочных конвейеров, компьютеризация оборудования имеет большое воздействие на характер обязанностей и задач, квалификацию и содержание работы, в том числе и на управление в целом.

Материальные запасы приобретаются или накапливаются для того, чтобы обеспечить производство товаров и услуг. В нашем случае мы остановимся только на том, что покупается (в приведенной схеме - проходит через вход и затем преобразуется). Существуют три основных вида материальных запасов. Запасы сырья - это запасы материалов, которые накапливаются до процесса производства. Запасы незавершенной продукции накапливаются во время производственного процесса, фактически это незавершенные изделия, которые находятся в производстве. Запасы готовой продукции - это готовые товары, которые еще не проданы потребителю.

Технология как внутренняя переменная имеет широкое значение и определяется как средство преобразования сырья - будь то люди, информация или физические материалы - в искомые продукты и услуги, по своей сути она представляет способ, который позволяет осуществить такое преобразование. Технологические процессы весьма разнообразны.

Технологические нововведения влияют на эффективность изготовления продукции, на скорость её устаревания, на эффективность обработки информации, а также на то, какого рода услуги и новые продукты потребители ожидают от организации. Известны, например, случаи, когда маленькая фирма выпускала новую интегральную схему, что приводило к необходимости снимать с производства крупной фирмы целое изделие.

Отсюда следует, что организация должна быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. Эту необходимость быстрого реагирования на технологические нововведения можно подтвердить кратким перечнем последних новшеств, которые глубоко затронули организации и общество, - это компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая технологии, робототехника, генная инженерия.

На основании системного подхода, управление предприятием в соответствии с общими функциями управления целесообразно разделить на три составные части: производственный менеджмент, маркетинг и финансовый менеджмент.

Производственный менеджмент, в свою очередь, подразделяется на ряд функциональных областей: производство, управление персоналом (иногда его рассматривают как отдельную составную часть менеджмента), техническая служба, снабжение, кадровая служба, каждая со своей стратегической ориентацией, своими специфическими целями.

Выявленная роль производственного предприятия как ключевого звена системы народного хозяйства, системный характер и ведущая роль производственного компонента в структуре предприятия объективно обу-

славливают необходимость обособленного управления производством.

При построении производственных систем и совершенствовании организации производства используются приемы организационного моделирования, которые представляют собой метод изучения производственных систем с помощью разработки и анализа организационных моделей. Модель используется для упрощенного отображения и описания реального объекта, в данном случае — производственной системы, ее подсистем, тех или иных организационных ситуаций.

Модель организации производства. Конкретные производственно-технические условия в объединениях и на предприятиях промышленности чрезвычайно разнообразны. Вместе с тем единство принципиальных основ организации промышленного производства позволяет разработать общую модель организации, которая может быть адаптирована к конкретным условиям. Структура модели организации производства на предприятии должна включать: формулировку целей организации производства и критерии эффективности организации производственной системы; общую характеристику системы производства на предприятии и состава входящих в нее подсистем; перечень задач организации производства, реализуемых в каждой подсистеме, с указанием основных исполнителей; характеристику функций линейных руководителей и специальных подразделений в области организации производства; схему информационных потоков и документооборота в системе организации производства.

Цели организации производства. Главная цель организации производства — обеспечить высокую экономическую и социальную эффективность функционирования предприятий.

Средствами для достижения главной цели организации производства служат цели второго уровня — основные цели, которые, в свою очередь, определяются характером деятельности предприятия.

Степень достижения главной и основной целей организации производства должна оцениваться системой количественно выраженных показателей.

Система организации производства — это совокупность организационных форм, методов и правил, осуществление которых обеспечивает рациональное функционирование элементов производственной системы и их взаимодействие в процессе производства продукции.

При формировании системы организации производства можно выделить частные функции организационной деятельности, сгруппировав их в виде относительно обособленных комплексов — подсистем. В основу выделения этих частных функций положен целевой подход.

Основными элементами производственного процесса являются орудия труда, предметы труда и сам труд. Организация производства должна обеспечить согласованное и эффективное функционирование этих элементов в рамках производственной системы. Для решения этой организационной задачи в системе организации производства выделяются три взаимосвязанные подсистемы: организации труда, организации функционирования орудий труда, организации движения предметов труда в производстве. Согласованное взаимодействие всех трех подсистем достигается формированием структуры производственного процесса, которая выражает количественный и качественный состав элементов, способ организации их связей, особенности совершающихся между ними процессов.

В составе производственного процесса выделяют группы процессов, разнохарактерных по содержанию, принципам и методам организации. Соответственно в составе системы организации производства выделяется ряд подсистем, учитывающих особенности тех или иных производственных процессов. Этот комплекс подсистем включает функциональные подсистемы: организации подготовки производства и освоения выпуска новой продукции; организации основных производственных процессов; организации производственной инфраструктуры; организации работ по обеспечению качества продукции; организации материального обеспечения производства; организации сбыта и реализации продукции. Чтобы обеспечить интеграцию всех групп процессов в единый производственный процесс, система организации производства осуществляет интеграционные функции, которые реализуются путем создания производственной структуры, системы оперативного планирования производства и системы экономических отношений.

© Матвеев О.А.

Проблемы менеджмента в производственной сфере

*Перегуд О.А. (Россия, Нижний Тагил)
e-mail: kapit@list.ru*

Понятие «менеджмент» в России широко стало использоваться в процессе перехода от плановой экономики к рыночной. Наиболее часто в характеристике менеджмента используются подходы, которые трактуют его как науку управления, процесс управления, искусство управления, функцию управления, органы или аппарат управления, людей, управляющих организацией.

Менеджмент предполагает выполнение ряда требований, осуществляя которые менеджеры обеспечивают условия эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих поставленным целям.

Экономические цели могут достигаться не только и не столько путем наращивания капиталовложений в производство⁴²⁰. В менеджменте главной проблемой является работа с персоналом. Люди – это субъекты рыночных отношений. От их квалификации, исполнительности зависит успех деятельности любого предприятия.

В условиях свободных рыночных отношений развитие отечественной промышленности и повышение эффективности производства предполагают наиболее полное использование имеющихся на действующих предприятиях ограниченных экономических ресурсов, каковыми являются и трудовые (кадровые) ресурсы⁴²¹.

В условиях переходного периода проблеме обучения и развития персонала не уделялось должного внимания. Сегодня множество предприятий производственной сферы столкнулись с нехваткой квалифицированных работников, а так же отсутствием программ по развитию персонала. К таким предприятиям сегодня относится Открытое акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод», созданное в результате преобразования Федерального государственного унитарного предприятия производственного объединения «Уралвагонзавод им. Ф. Э. Дзержинского» в акционерное общество.

Уралвагонзавод возглавляет интегрированную структуру, объединяющую более 20 промышленных

предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. На протяжении многих лет он лидирует в отечественном грузовом железнодорожном машиностроении.

Сегодня на Уралвагонзаводе ведётся полномасштабная реконструкция производства, на эти цели ежегодно инвестируется от полутора до двух миллиардов рублей собственных и привлеченных средств.

Миссия ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»: *лидерство в транспортном машиностроении на основе непрерывных инноваций с целью интеграции в мировую экономику, роста удовлетворенности потребителей, качества жизни сотрудников и стоимости бизнеса группы компаний*⁴²².

Цель научно-технической политики предприятия: координация деятельности всех подразделений Общества, направленной на распространение знаний, совершенствование технических и экономических показателей продукции, интеграцию инноваций в производство, маркетинг и сбыт продукции, направленных на эффективное использование ресурсов и мощностей Корпорации.

Основные направления научно-технической политики: ежегодное утверждение плана научно-технического развития согласно стратегическим целям Общества; проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по внедрению перспективных разработок в целях создания продукции дифференцированной ценовой линейки; освоение высокотехнологичных продуктов и инновационных технологий, направленных на сокращение затрат при сохранении потребительских свойств; выявление и укрепление конкурентных преимуществ продукции; создание охраноспособных объектов интеллектуальной собственности, пригодных для коммерциализации; управление объектами стандартизации, лицензирования и интеллектуальной собственности на основе принципов достаточности и экономической эффективности; увеличение скорости реакции производства на требования рынка и клиентов; повышение эффективности и интенсивности использования ресурсов и производственных мощностей Общества; популяризация и стимулирование рационализаторской деятельности; выработка системы научно-технической информации, направленной на быстрый отклик потребностей персонала и расширение потребительского информационного ресурса; повышение статуса инженерно-технического персонала, способствующего формированию новой корпоративной идеологии, направленной на престижность технических специальностей⁴²³.

На предприятии разработана программа инновационного развития Корпорации в рамках Стратегии развития в период до 2020 года. Целью реализации Программы является достижения миссии Корпорации – лидерство в транспортном машиностроении на условиях эффективной интеграции, роста удовлетворенности потребителей и качества жизни сотрудников.

В рамках Программы разработаны мероприятия в области разработки и выпуска инновационных продуктов: военного назначения, железнодорожного транспорта, дорожно-строительной и промышленной техники. Мероприятия в области освоения современных технологий: модернизация производства, внедрение систем управления взаимодействия с клиентами, оптимизация материально-технического обеспечения, формирование консолидированной системы финансовой отчетности,

⁴²⁰ Производственный менеджмент. Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

⁴²¹ Бухалков М.И. Управление персоналом. М.: ИНФРА-М, 2005. 368 с.

⁴²² Официальный сайт ОАО «НПК «Уралвагонзавод». Миссия и стратегия развития // URL: <http://www.uvz.ru/company/mission>

⁴²³ Официальный сайт ОАО «НПК «Уралвагонзавод». Научно-техническая политика // URL: <http://www.uvz.ru/company/ntp>

внедрение международного стандарта «IRIS», применение бережливого производства в корпорации, автоматизация бизнес-процессов.

Осуществление всех вышеперечисленных мероприятий невозможно без обеспечения высококвалифицированными кадрами. Одним из разделов Программы является «Кадровое обеспечение инновационного развития», который включает в себя:

- развитие системы повышения кадрового потенциала;
- внедрение инновационной системы мотивации персонала;
- инновационное развитие системы организации и нормирования труда;
- сотрудничество с высшими учебными заведениями и научными организациями в части научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Но в виду того, что проблеме развития персонала долгое время не уделялось должного внимания, сегодня в процессе плановой модернизации цехов предприятие регулярно сталкивается с серьёзными проблемами, что в свою очередь отодвигает реальные сроки внедрения, ввода в эксплуатацию нового оборудования. Наиболее частые причины – это неготовность помещения, несоответствие его различным нормам и стандартам.

При строительстве помещения возникают непредвиденные обстоятельства, например фундамент под землёй, о котором в проекте ничего не сказано, в смете на его резку не заложено средств, это ведёт к перекраиванию бюджета и т.д. Так же нередки такие ошибки при проектировании, как несоответствие размеров помещения и оборудования, либо выход новых стандартов, по которым помещение приходится перестраивать вплоть до переноса стен. Главная причина – отсутствие грамотных специалистов, которые при разработке проекта учитывали бы подобные нюансы.

Далее такие причины, как нарушение технологии. Вместо положенных 30 дней на заливку фундамента, уложиться могут в неделю, поставщики оборудования работу не принимают, приходится переделывать. Здесь причиной является халатность и безответственность строителей. Трудно переучить персонал или убедить в необходимости переобучения, повышения квалификации. Так же если выясняется, что новое оборудование позволяет сократить персонал (что вполне логично), то бывают и случаи вредительства.

В основном на Уралвагонзаводе идёт закупка иностранного оборудования, тут уже возникают недопонимания в процессе перевода или разночтения технической документации. В итоге происходит закупка оборудования многомиллионной стоимости, но с иными характеристиками, а ошибки закрались ещё на этапе написания технического задания.

Но, часто бывает, что производители оборудования никак не могут выйти на проектные мощности. Например, когда линия состоит из нескольких участков, причем разных фирм. Одни её части способны выдавать проектные объёмы (штук в час), а другие либо работают на пределе, либо вообще не способны выдавать нужные объёмы. Закупленное оборудование никогда не сможет выйти на мощности, заявленные по договору. В большинстве случаев это вина проектировщика.

И проблема грамотной организации стоит очень остро. На деле же задача большинства – максимально снизить свой уровень ответственности. У задействованного персонала нет не только квалификации, знаний нужного уровня, нет причастности к чему-то важному и общественно-полезному, нет общей идеи и цели. У большинства исключительно собственнические интересы, и не важно, что они часто в ущерб предприятию.

Практически нет персональной ответственности, и слабая система наказаний за многомиллионные убытки. Простои завезённого оборудования достигают от нескольких месяцев до года и более.

И вот в такой ситуации просто обучение персонала, повышение его квалификации явно недостаточно. Уралвагонзавод – это оборонное предприятие, стратегическая отрасль, где просто недопустимо подобное отношение к труду. Совершенно необходимо не просто обучать персонал, необходимо делать упор на развитие понимания личной причастности к общим целям организации, устранении психологического отчуждения.

На предприятии с периодичностью один раз в два года формируется приказ «О работе Дирекции по персоналу и социальному развитию коллектива» с планами обучения, повышения квалификации работников, социального развития Общества. В Приказе на 2013-2015 г.г. стратегической задачей политики управления персоналом заявлена: «обеспечение каждого рабочего места высококвалифицированной рабочей силой с интеллектуальными и творческими возможностями, направленными на развитие Общества и повышение интенсивности труда». Однако, в разделе «Подготовка и развитие персонала» планы и финансирование на обучение персонала на три года (период действия приказа) прописаны только по обучению в области информационных технологий.

Для того, чтобы Корпорации успешно выполнять заявленную миссию, необходимо продолжить работу по совершенствованию структуры управления, внедрению современных инструментов и методов эффективного использования человеческого потенциала, способного решать стратегические задачи Общества. Так же необходима разработка централизованной системы управления профессиональным развитием персонала.

Разработка и реализация программ профессионального развития персонала может осуществляться как самой организацией, так и специализированными компаниями, в каждой конкретной ситуации выбор определяется анализом преимуществ и недостатков каждого варианта. Выбор конкретных методов обучения определяется стоящими перед программой целями, характеристиками обучающихся и находящимися в распоряжении организации ресурсами.

© Перегуд О.А.

Проблемы менеджмента в области социальной политики предприятия

*Моторин М.В. (Россия, Нижний Тагил)
e-mail: motor038@mail.ru*

В современных условиях в теории управления организациями происходит существенное изменение общей парадигмы управления. Персонал рассматривается как основной ресурс предприятия, в значительной степени определяющий успех всей его деятельности. Все больше работодателей понимают важность и возрастающую значимость социальной составляющей, и то, что без управления, максимально полно учитывающего социальные факторы, предприятие никогда в полной мере не реализует своего потенциала развития.

Поиск путей активизации человеческого фактора и учет социально-психологических особенностей трудового коллектива является важным условием повышения эффективности деятельности любого предприятия. В связи с этим разработка концепции управления социальным развитием и создание на ее основе модели социального управления предприятием, ориентированной на обеспечение высокого качества трудовой жизни будут способствовать наиболее эффективному достижению его

целей. Несмотря на наличие значительного количества теоретических и методологических разработок в области управления социальным развитием организации, в настоящее время нет единой и принятой специалистами концепции для построения теории социального управления предприятием.

Таким образом, главная цель является разработка концептуальных, методологических основ и практических подходов, обеспечивающих переход к модели социального управления предприятием, ориентированной на обеспечение работникам высокого качества трудовой жизни.

В процессе развития теоретических концепций управления, в том числе и управления социальным развитием, взгляды на человека как субъекта и объекта управления существенно изменялись. В теории менеджмента определились три основные ролевые модели человека в организации: экономическая, организационная и гуманистическая.

Экономическая или старая парадигма рассматривала человека в качестве одного из факторов процесса производства, как элемент процесса труда. Тем самым человек в процессе управления представлялся как объект управления, выполняющий определенную функцию, а именно функцию труда, измеряемого посредством рабочего времени. Персонал организации рассматривался как обыкновенный восполнимый, а не как уникальный, невозполнимый ресурс, поэтому возникающим в процессе трудовой деятельности отношениям между работниками, работодателями и работниками, социально-психологическому климату на производстве практически не уделялось внимания. Экономическая парадигма, поставив во главу угла стоимостной подход к человеку, выработала для его реализации конкретный инструментарий «научного управления», наиболее ярко воплотившейся в «тейлоризме».

В советской управленческой мысли экономическая парадигма до середины 60-х годов фактически была единственно официально признанной и не исчерпала себя полностью до сих пор. Человек в производстве рассматривался лишь как носитель трудовой функции, измерение которой происходило через затраты рабочего времени, и, как следствие, задачей управления на уровне предприятия, как впрочем и на уровне всего народного хозяйства в целом, считалось достижение «экономики общественного труда». Российские ученые А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Н.А. Витке, А.А. Богданов, разрабатывая основы научной организации труда, раньше своих западных коллег указали на технократическую ограниченность тейлоризма и по сути дела предвосхитили появление в США в конце 20-х - начале 30-х годов управленческой школы «человеческих отношений».

Переход к доминирующей в настоящее время в большинстве развитых стран организационной парадигме произошел во второй четверти XX века. В советской России в 30-е годы такой переход был осуществлен в связи со становлением централизованной административно-командной системы управления. На первом этапе своего развития организационная парадигма была представлена в виде одной из ее разновидностей административного управления. По своей сути она состояла в создании бюрократизированных систем управления, когда человек рассматривался в организации через его формальную роль - должность, являющуюся элементом иерархической организационной структуры, а управление осуществлялось преимущественно через административные механизмы установления системы ответственности посредством формирования штабных подразделений и

создания других организационных механизмов управления.

Социальный вариант организационной парадигмы стал применяться, прежде всего, на тех предприятиях, успех которых в конкуренции сильно зависел от качества человеческих ресурсов, например, в высокотехнологичных отраслях. В России этот концептуальный подход пока признан только учеными-управленцами. На практике делаются лишь попытки его фрагментарного использования.

Между тем, многие зарубежные ученые считают, что организационная парадигма управления в значительной мере уже исчерпала себя. В настоящее время человеческий фактор определяет социальный и научно-технический прогресс. На смену организационной идет гуманистическая парадигма, базирующаяся на лучших традициях японского менеджмента. Ее исходные начала следует искать в 80-х годах XX века. В основу гуманистической парадигмы заложена предпосылка о том, что человек - это главный субъект и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». В данной концепции происходит смешение граней между субъектом и объектом, они становятся все более относительными и подвижными. Согласно этому подходу, не человек существует для организации, а организация для человека. Исходя из осознания многомерности и уникальности человека, строятся стратегия, структура организации и системы внутриорганизационных отношений.

Хотелось рассмотреть развитие социальной политики на примере ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод». На протяжении многих лет головное предприятие корпорации «Уралвагонзавод» сохраняет статус социально-ориентированного предприятия и оказывает большую помощь и поддержку не только своим работникам, но и жителям Нижнего Тагила. На Уралвагонзаводе реализуется «Программа социального развития на 2012-2014 годы», которая разработана в соответствии с программой стратегического развития корпорации. Программа опирается на ключевой тезис миссии корпорации «повышение качества жизни работников» и содержит ряд подпрограмм по направлениям: физическая культура и спорт, здоровый персонал, отдых и оздоровление⁴²⁴.

Уралвагонзавод содержит целый ряд уникальных для Нижнего Тагила и региона социальных объектов: дворец ледового спорта, дворец водного спорта, стадион, спортивный зал, базы отдыха. К мероприятиям по социальной защите также относятся: дотация на питание в столовых, негосударственное пенсионное обеспечение, субсидии для молодых семей, улучшающих жилищные условия, социальная поддержка и защита неработающих пенсионеров, оказание материальной помощи к отпуску, на зубопротезирование, молодым работникам, вступающим в брак впервые, и другие программы. Ежегодно несколько тысяч работников Уралвагонзавода поправляют здоровье в санатории-профилактории «Пихтовые горы» и в здравницах России и Урала. Дети работников предприятия в летнее время отдыхают как в «Пихтовых горах», так и городских лагерях. По желанию уралвагонзаводцев организуются поездки «Мать и дитя». В спортивных мероприятиях ежегодно принимает участие более 17 тысяч человек. На протяжении многих лет промышленный гигант и учебные заведения района связывают партнерские отношения, цель которых - создание условий для гармоничного воспитания подрастающего поколения и развитие системы образования в городе. Уралва-

⁴²⁴ Официальный сайт ОАО «НПК «Уралвагонзавод» // URL: <http://www.uvz.ru/>

гонзавод выделяет школам района средства на проведение ремонта, для участия одаренных детей в различных конкурсах и олимпиадах. Также благодаря УВЗ в каждом учебном заведении появилась мультимедийная техника.

Так же одним из ведущих направлений на предприятии является программа "Молодежь". Реализация программы "Молодежь" является важной составляющей социальной политики Общества. Программа реализуется совместно с Нижнетагильской молодежной общественной организацией "Уралвагонзавод" в рамках основных направлений, определенных распоряжением правительства РФ "О Стратегии государственной молодежной политики в РФ на период до 2016 года". В течение года члены заводского комитета и члены организации участвуют в городских, региональных и всероссийских мероприятиях, такие как сборы актива работающей молодежи города Нижний Тагил, спартакиада актива молодежных организаций предприятий, в региональных форумах. На ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» трудятся 12 тысяч молодых работников в возрасте до 30 лет, это почти 45% от общего числа работающих на корпорации. Более 7000 из них являются членами НТМОО «Уралвагонзавод», основной целью которой является укрепление престижа рабочего места на Уралвагонзаводе и формирование комплекса позитивных ценностей.

Но, не смотря на масштабность проводимых социальных программ выделение на осуществления их больших сумм денег, хотелось бы заметить, что, сегодня назрела острая необходимость обозначить проблемы социальной политики и в частности молодежи предприятия, проблемы функционирования молодежной организации «Уралвагонзавод». В уставе молодежной организации не отображаются цели, которые необходимо решать в ближайшей перспективе в условиях современного развития общества. Члены молодежной организации вместе с комитетом осуществляют свою деятельность, руководствуясь архаичными методами управления. Основная цель работы молодежной организации — формирование комплекса позитивных ценностей. В настоящее время в молодежной среде предприятия происходит формирование такого «комплекса позитивных ценностей», которое приводит к деградации нашей молодежи. Сегодня остаются нерешенными многие проблемы. Например, на предприятии ведётся недостаточная работа с молодой семьей, есть только отдельные мероприятия, направленные на работу с молодежью и членами их семей. Да и сама молодая семья не является активным участником решения собственных проблем на предприятии. Ведь двадцатый век в России прошёл в значительной степени под флагом отрицания традиционных национально-культурных и духовных ценностей. Серьёзному испытанию подверглись такие общечеловеческие ценности, как семья, религия, мораль, нравственность. Опыт отрицания ценностей также заслуживает внимания, так как негативные результаты подобного отрицания серьёзно сказываются на экономическом и культурном развитии предприятия. Существующий уровень культуры оставляет желать лучшего и негативно влияет на общество и, соответственно, на производство. Исходя из понимания «культуры» как средства межпоколенного воспроизводства общества, необходимо сформулировать проблемы, типичные для сегодняшнего социального, экономического, политического и культурного положения молодёжи, оказывающие непосредственное влияние на формирование современной молодёжной культуры. Та культура, в которой живём мы сегодня, навязана извне и не соответствует тем ценностям, которые продиктованы нашей историей на протяжении многих веков.

Исходя из этого для решения этих проблем необходимо формирование такого «комплекса позитивных ценностей», который позволит осуществить становление в молодежной среде единства на основе справедливости, взаимоуважении и целостного миропонимания.

© Моторин М.В.

К вопросу успешной реализации предпринимательских идей

Геринг Т.М. (Россия, Серов)

e-mail: t.gering2011@yandex.ru

Лагутина Е.Е. (Россия, Екатеринбург)

Как показывает исторический опыт отправная точка в предпринимательской карьере и планировании развития существующего или создании нового предприятия — это идея нового продукта или услуги, которые предприятие будет производить⁴²⁵.

Некоторые великие предприниматели, оставившие след в истории, смогли создать успешный бизнес не потому, что они умели обрабатывать информацию, как мы это сейчас делаем, перерабатывая информацию из разных источников, в ходе целенаправленного творческого поиска.

По мнению Горфинкель В.Я. в основе их успеха лежало то, что они смогли интуитивно определить свою бизнес-идею в нужное время и в нужном месте. Они добились лучше или быстрее, чем другие увидеть, что именно нужно людям сейчас, либо понадобится им в ближайшем будущем⁴²⁶.

Доктор экономических и социальных наук, профессор А.В. Бусыгин под предпринимательской идеей понимает следующее: «предпринимательская идея представляет собой выявленный возможный интерес производителя, имеющий видимые очертания какой-либо экономической формы. Выявление такого интереса может осуществляться посредством совмещения возможностей предпринимателя с потребностями рынка, или наоборот, путем совмещения потребностей рынка с возможностями предпринимателя»⁴²⁷.

Как утверждает Кевин Келли: «Богатство сегодня рождается через инновации, богатство уже не может быть создано за счет улучшения общеизвестного». Чтобы выжить в обществе товарного изобилия, нужно больше инноваций⁴²⁸.

Но не нужно спешить с реализацией какой-либо возникшей идеи с одной стороны, а с другой — нельзя медлить с ее воплощением в практику. Выход один: любая идея должна созреть. Сырую во всех деталях идею нельзя притворить в жизнь.

Идеи являются основой рационализаторских предложений, изобретений, открытий — нужно отметить, что в «чистом виде» идея не является предметом правовой охраны. В соответствии с п. 4 статьи 6 Закона «Об авторском праве» оно не распространяет свое действие на идеи, методы, процессы, системы, способы, открытия, факты⁴²⁹.

⁴²⁵ Абчук В.А. Путь к успеху или курс бизнеса. СПб.: Мир и семья. 2010

⁴²⁶ Горфинкель В.Я. Малое предпринимательство: организация, управление, экономика. М.: Инфра - М. 2011

⁴²⁷ Бусыгин А.В. Предпринимательство. М.: Дело. 2005

⁴²⁸ Мир словарей. Библиотека экономических словарей // URL: <http://mirslovari.com/contentps/BIZNES-IDEYA-40122.htm>

⁴²⁹ Об авторском праве и смежных правах: Федеральный закон от 09.07.1993. № 5351-1 // URL:

Выделим количественный и качественный аспекты предпринимательских идей. Количественно у предпринимателя должно быть много идей, т.к. существует достаточно большое количество механизмов их реализации.

Понятие «качество», в соответствии с международным стандартом ИСО, представляет собой совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленным и предполагаемым потребностям.

Следовательно, качество предпринимательской идеи – это совокупность характеристик идеи, относящихся к ее способности удовлетворять выявленным и потенциальным потребностям. Если рассматривать предпринимательскую идею как способ, увеличивающий благосостояние предпринимателя, то характеристиками идеи являются: ресурсоемкость, адаптация к потребителям, сложность решаемой проблемы, прибыльность.

Наиболее активно в некоторых фирмах как источник инновационных идей используется персонал предприятия, для чего применяются особые приемы стимулирования деятельности работников по разработке новых товаров.

При выявлении источников инновационных идей вызывает интерес классификация П. Друкера, который выделяет семь источников инновационных идей⁴³⁰:

- неожиданное событие (для предприятия или отрасли - неожиданный успех, неожиданная удача, неожиданное внешнее событие);
- неконгруэнтность - несоответствие между реальностью, какая она есть на самом деле и нашими представлениями о ней (такая какая она должна быть);
- нововведения, основанные на потребности процесса (под потребностью процесса следует иметь в виду те его недостатки и «слабые места», которые могут и должны быть устранены);
- внезапные изменения в структуре отрасли или рынка;
- демографические изменения;
- изменения в восприятиях, настроениях и ценностных установках;
- новые знания (как научные, так и ненаучные).

По мнению П. Друкера, систематический инновационный процесс состоит в целенаправленном и организованном поиске изменений и в систематическом анализе этих изменений, как источника социальных и экономических нововведений.

Первые четыре источника инновационных идей (области изменений) он относит к внутренним, так как, они находятся в рамках предприятия, в пределах отрасли промышленности или сферы услуг; такие источники доступны для работающих на данном предприятии или в данной отрасли.

Последние три источника относятся к внешним источникам инновационных идей, так как они имеют свое происхождение вне данного предприятия или отрасли. Однако между всеми семью источниками нет четких границ, и они могут взаимно пересекаться. Следует отметить, что хотя ни одна из областей не является изначально более важной, чем другие, но они располагаются П. Друкером в порядке уменьшения достоверности анализа и предсказуемости. Исходя из выше сказанного он дает следующее определение: предпринимательские идеи - это отражение в сознании предпринимателя существующих у потребителя потребностей или предугадывание таких

потребностей в будущем, а также представлении о том, каким образом эти потребности можно удовлетворить.

Для того чтобы выбрать бизнес-идею, потенциально успешную (прибыльную и имеющую перспективы для развития) и персонально подходящую (учитывающую индивидуальность предпринимателя) целесообразно действовать в три этапа.

Этап первый – составление списка возможных идей. Выбор бизнес - идеи лучше всего проводить методом мозгового штурма: сначала необходимо, не оценивая ценность идей, просто записать все возможные варианты бизнесов, которые приходят в голову, пусть самые неожиданные и неосуществимые. Составление списка лучше вести вместе с вашими будущими компаньонами, в крайнем случае, просто друзьями и знакомыми. Необходимо стимулировать наиболее оригинальные предложения, пусть сначала даже непонятно как на такой деятельности можно зарабатывать. Особенно важно записать все то, чем вы любите заниматься или в чем имеете опыт деятельности. Все ваши сильные стороны должны применяться в выбранном вами бизнесе, а слабые стороны не влиять на результат.

Этап второй – первичная оценка и рейтингование. После того, как черновой список составлен, нужно провести его первичную оценку по следующим параметрам: персональная предрасположенность именно к этой деятельности; перспективы развития бизнеса; обеспеченность стартовыми ресурсами. Проведя процедуру первичного оценивания, условно говоря, можно получить три рейтинга - идей индивидуально близких вам, перспективных и обеспеченных ресурсами на начальном этапе. После чего целесообразно составить сводный рейтинг. Предпроектные идеи, которые занимают первые пять-семь мест, и плюс тот набор наиболее вероятностных идей, которые надо более тщательно проработать.

Этап третий – проведение вторичного оценивания и выбор бизнес - идей. На этом этапе проводится более тщательный анализ уже выбранной группы идей. Потенциально успешной считается та бизнес-идея, которая основана на объективных возможностях экономической ситуации и отдельного рынка. Особенности состояния рынка делают более прибыльным и растущим отдельные виды бизнеса, например, высокие темпы строительства нового жилья объективно расширяют рынок бытовой техники (холодильников, стиральных машин и так далее), а также рост мебельного производства.

Полезным будет почитать в деловой прессе или интернет-изданиях обзорные и аналитические материалы по интересующей вас теме, провести небольшие исследования выбранного рынка для оценки продаж и предпочтений покупателей в виде анкетирования, свободных бесед или наблюдения за потенциальными клиентами и конкурентами. Целесообразны беседы с опытными бизнесменами, занимающимися сходным, близким по роду деятельности бизнесом. Итогом этого последнего этапа работы будет небольшая группа идей (две-четыре), прошедших начальную оценку.

Убедившись в перспективности бизнес-идеи, приступают непосредственно к разработке бизнес-проекта и принимают решение о подготовке бизнес-плана. Уже после утверждения бизнес - идеи могут проводиться предварительные переговоры и консультации с будущими партнерами и инвесторами.

На сегодняшний день для компаний Запада бизнес-план – это основной инструмент управления, который обязательно должен быть, благодаря которому удастся успешное продвижение идеи. Роль бизнес-плана для западных организаций в значительной степени выше, чем в России.

<http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=156947>

⁴³⁰ Друкер П.Ф. Менеджмент. М.: ИД «Вильямс». 2010.

Руководители компании используют бизнес-план для организации деятельности и желают иметь под рукой мощный инструмент, помогающий в организации работы, систематически корректирующийся и дорабатывающийся и постоянно вдыхающий все новую и новую жизнь своему детищу - предпринимательской идее. К сожалению, пока еще некоторые компании в России относятся к бизнес-плану как к обязанности, а не необходимости.

Огромное количество современных предпринимателей обеспокоено вопросом поиска и привлечения инвестиций в свой бизнес, что подчеркивает важную роль бизнес-плана в оценке предпринимательских идей.

Деньги для развития бизнеса нужны многим, но получить их могут далеко не все. Компании должны учесть все аспекты бизнеса, которые диктует им современная экономика. В противном случае они могут обанкротиться. Для инвесторов же важен такой показатель, как размер возможной прибыли и возможных убытков. Только тогда они будут уверены, что их деньги работают им на благо.

В современном мире есть большое количество идей, только верить на слово о возможных миллионах и миллиардах никто не согласится. Это и становится главным фактом, побуждающим начинающих и опытных бизнесменов составлять бизнес-план, работающий на реализацию предпринимательских идей.

Бизнес-план по праву называют визитной карточкой любой компании. С его помощью можно оценить бизнес глазами инвестора. Также под бизнес-планом можно понимать схему бизнеса, которая позволяет грамотно организовать деятельность предприятия. Грамотный руководитель понимает, что этот документ необходимо использовать для представления своих деловых идей, таким образом, чтоб убедить других в гениальности и перспективности своей идеи.

Основные задачи, которые помогает решить бизнес-план: анализ рисков и возможных трудностей, а также формирование мероприятий, направленных на их сокращение. Стоит отметить, что решение каждой задачи находится во взаимосвязи с решением других задач. Благодаря бизнес-планированию можно увеличить капитал организации и воплотить предпринимательские идеи в жизнь.

Бизнес-план является основным документом при проведении переговоров с потенциальным поставщиком материальных ресурсов для развития бизнеса, способствующему продвижению бизнес-идеи. В качестве рабочего инструмента, бизнес-план представляет собой: поиск и выбор самого перспективного направления для ведения бизнеса; расчеты расходов, которые необходимо внести для ведения хозяйственной деятельности; определение стоимости продукции компании; разработка требований к персоналу и системы мотивации; прогнозирование рисков;

В ходе нашего исследования были рассмотрены: предпринимательская идея ее анализ и реализация грамотного и планомерного использования источников в сфере бизнеса, а также роль бизнес-планирования в современных российских условиях.

Возрастание роли бизнес - планирования в оценке предпринимательских идей связано со следующими причинами:

- возрастание сложности внешней хозяйственной среды потребовало от компаний высокой гибкости в управлении, умения постоянно просчитывать множество вариантов управленческих решений, в основе которых лежит четкий замысел предпринимательских идей, с учётом всех факторов;

- возросла роль стратегического маркетинга, умения находить и оценивать возможные новые, перспективные направления хозяйственной деятельности. Но мало найти перспективную возможность на рынке, нужно ещё и оценить чего она стоит. Для этого и нужен бизнес - план и бесспорный выигрыш предпринимательской идеи, основанный на спросе потребителя;

- расширилась самостоятельность производственных подразделений. В современных условиях увидеть все варианты хозяйственного развития можно лишь на нижнем уровне, в основании которого лежит этап зарождения предпринимательской идеи, а оценить их привлекательность с точки зрения корпорации в целом, проанализировать с учётом интересов владельцев капитала можно на высшем уровне. Обособление хозяйственных систем при необходимости интеграции решений по части инвестиционной политики и сделало бизнес - план столь популярным инструментом планирования бизнеса, сопровождающегося гениальностью предпринимательских идей.

В результате проведенного исследования становится очевидной необходимость развития бизнес-планирования в современных российских условиях, посредством воплощения предпринимательских идей, как повышающей эффективность предпринимательской деятельности и оказывающей на неё стабилизирующее влияние, а также и на развитие рыночной экономики.

Реализация предпринимательской идеи принесет прибыль только в том случае, если сам предприниматель обладает талантом и знаниями. Аналитики утверждают, что 70-80% всех начинающих бизнесменов прекращают свою деятельность в первый же год. На успехе сказывается предпринимательский талант, а им обладают только 5-10% людей. Вот они-то и остаются в бизнесе. Остальные способны достигнуть больших успехов в качестве наемных работников.

Специалисты давно заинтересовались, почему одним удается успешное продвижение идеи, а другим – нет. После ряда исследований, оказалось, что этот самый «талант» является комплексом из трех составляющих: личные качества; деловые навыки; способность жертвовать ради претворения идеи в жизнь.

Эксперты выяснили, что почти все успешные бизнесмены: верят в себя, испытывают постоянную потребность в достижениях, инициативны, знают свои слабые и сильные стороны, реально оценивают свои возможности. Социологи так же отмечают, что состоявшиеся бизнесмены «снисходительно» относятся к своим недостаткам и отличаются высокой самооценкой. Были опрошены и сами предприниматели, по их мнению, зарабатывать миллионы им помогает следующее: умение работать с людьми; готовность рисковать, но разумно; способность быстро принять оригинальное решение, связи; устойчивая стратегия в любых ситуациях.

Любопытно, что одним в реализации бизнес-идеи мешает излишне жесткий характер, другие наоборот считают, что добиться своего им не дает психологическая мягкость. Выходит, что ни жесткость, ни мягкость характера не мешают людям стать миллионерами. Многие бизнесмены считают, что все их качества создают уникальный образ, который и обеспечивает победу. Таким образом, предпринимательский талант необходимо условие в реализации бизнес-идей.

© Геринг Т.М.

© Лагутина Е.Е.

Управление социальным развитием малого бизнеса

Мамин Р.А. (Россия, Серов)

e-mail: rashid201066@mail.ru

Управление социальным развитием малого бизнеса подразумевает своевременное выявление проблем развития социальной структуры, оценку основных показателей её состояния, сбор информации, определение фактического положения дел, установление приоритетности решения социальных проблем, т.е. определение целей и задач плана, разработку проекта плана, а так же определение ресурсов для его выполнения. Социальное развитие необходимо в каждой организации для эффективного функционирования процессов социальной сферы.

ЗАО ЧОП «Альфа-Норд» относится к предприятиям малого бизнеса и действует в рамках организационной структуры. Оно создано для осуществления общественной безопасности, предупреждения и пресечения преступлений и административных правонарушений, сохранности материальных ценностей, защиты прав и законных интересов, граждан и юридических лиц, действующее на основании лицензии. Штат работников это лицензированные охранники, большинство которых – бывшие профессиональные военнослужащие. Основное направление деятельности - обслуживание объектов группами быстрого реагирования, установка и обслуживание на объектах кнопок тревожной сигнализации, а так же охрана объектов с материальными ценностями.

Социальное развитие применительно к организации выражается через содержание изменений в образующих её социальных условиях и адекватных этим изменениям последствиям. Различие выражается, прежде всего, по направленности и формам воздействия на персонал как в пределах самой организации, где осуществляется совместный труд, так и в ближайшем её окружении, где работники организации и их семьи живут.

ЗАО ЧОП «Альфа-Норд» представляет собой одну из многих разновидностей социальных общностей, которые образуются благодаря общению и взаимодействию людей в ходе совместной деятельности. Социальным качеством человека является потребность в общении с людьми, в ходе которого он усваивает знания, общественный опыт, соединяет свои силы с силами других для решения задач, непосильных одному человеку. Однако сами по себе контакты, случайные и неорганизованные, не являются достаточным условием для развития личности и продуктивной совместной деятельности. Нужны стабильные совокупности людей. Наличие определенного круга общих задач и условий жизни приводит к созданию устойчивых социальных общностей различных величин, характера и длительности своего существования.

Сегодня основными проблемами развития ЗАО ЧОП «Альфа-Норд» в сфере предоставляемых услуг являются: недостаточный уровень менеджмента и маркетинга инновационной и коммерческой деятельности, уровень организации предприятий, не адекватный требованиям рынка эти проблемы одновременно выступают в роли факторов, тормозящих становление и развитие сферы услуг в различных отраслях.

Решение общих проблем по выполнению обязательств в результате охранной деятельности необходимость постоянного согласования усилий, распределения задач, взаимопомощи является действенным фактором сближения работников ЗАО ЧОП «Альфа-Норд», превращения случайного сочетания человеческих характеров в устойчивую группу, а затем и в высокоразвитый коллектив. В процессе решения общей задачи идет быстрое наращивание числа нитей сцепления между работ-

никами, отлаживания процессов управления и организации, сближение точек зрения и характеров. Словом происходит качественный скачок в развитии общности как целостного образования. От простой совокупности людей еще не способных к эффективной совместной активности осуществляется переход к организованной группе, субъекту коллективной деятельности.

Степень выраженности взаимоотношений в коллективе дает основание судить об уровне его зрелости. Единая организационная структура, которая объединяет работников в одно целое с общими интересами и взаимной привязанностью. Решение общих задач, целей и процесса деятельности, реализованных посредством коллективного мастерства, навыков делового взаимодействия и дисциплины. Формирование на основе различных форм общения работников служат тем звеном, которое связывает их в единый социальный организм.

Для формирования сплоченного коллектива требуются люди, обладающие необходимыми данными для совместной жизни и деятельности, с общими интересами, задачами, предполагающими общую деятельность. При наличии этих предпосылок разворачивается межличностное и внутригрупповое общение — основной способ и механизм формирования коллектива и его психологии⁴³¹.

Способность к совместной, коллективной деятельности и способность обеспечивать нормальные социальные условия для жизни, развития, удовлетворения потребностей каждого своего члена выражают основные свойства коллектива⁴³².

Коллектив имеет ряд признаков, степень выраженности которых дает основание судить об уровне его зрелости.

1. Наличие единой организационной структуры, которая объединяет работников в единый организм, который должен характеризоваться едиными интересами и взаимной привязанностью.

2. Единство решаемых задач, целей и процесса деятельности; коллектив предполагает коллективную (совокупную) деятельность, которая реализуется коллективным мастерством, навыками делового взаимодействия и предполагает систему руководства и дисциплины.

3. Важным признаком коллектива является система социально-психологических явлений, которые формируются на основе различных форм общения работников и служат тем звеном, которое связывает их в единый социальный организм. Коллектив характеризуется также здоровым социально-психологическим климатом, дисциплиной.

Исходные предпосылки для формирования коллектива: люди, обладающие необходимыми данными для совместной жизни и деятельности; общие интересы, задачи, предполагающие общую деятельность. При наличии этих предпосылок разворачивается межличностное и внутригрупповое общение — основной способ и механизм формирования коллектива и его психологии.⁴³³

Основными свойствами коллектива являются его способность к совместной, коллективной деятельности и способность обеспечивать нормальные социальные условия для жизни, развития, удовлетворения потребностей каждого своего члена⁴³⁴.

Коллектив ЗАО ЧОП «Альфа-Норд» имеет свои особенности, которые обусловлены:

1. Специфической деятельностью — «...оказание на возмездной договорной основе услуг... в целях защи-

⁴³¹ Донцов А.И Психология коллектива. М., 2010.

⁴³² Рубинштейн С.Л. Проблемы общей психологии. М., 2009.

⁴³³ Донцов А.И Психология коллектива. М., 2010.

⁴³⁴ Рубинштейн С.Л. Проблемы общей психологии. М., 2009.

ты законных прав и интересов...клиентов». Структура коллектива, как правило, не имеет стабильность. Существенные перемены в структуре могут быть вызваны изменением договорных обязательств с заказчиками, отказом их от услуг ЗАО ЧОП «Альфа-Норд». Поэтому личный состав коллектива периодически меняется, структура его претерпевает преобразования, непрерывно идет процесс определения внутри коллективных позиций и ролей, вновь налаживаются связи и взаимодействия, что вносит в жизнь весьма значительную напряженность.

2. Различные качественные характеристики деятельности. Требования к сотрудникам охраны различны - «личка» или охрана небольшого объекта. Отсюда и соответствующий подбор людей, разная оплата, отсюда разные характеристики сотрудников и разные взаимоотношения между ними.

В процессе сплочения и развития коллектива должно достигаться организационное и профессиональное единство сотрудников. Оно проявляется в четкости и высокой эффективности совместных действий по выполнению охранных функций. Идеальным было бы достижение в коллективе единства коллективной духовной жизни, личной ответственности за порученное дело, за коллегу по работе.

Эта сторона единства членов коллектива выражается в его психологии, которая представляет собой совокупность различных связей и отношений. От содержания, направленности и устойчивости психологии коллектива зависит качество выполнения стоящих перед ним задач.

По отношению к коллективной деятельности психология коллектива представляет собой комплекс социально-психологических условий, которые обеспечивают процессы взаимодействия, общения, оказания помощи и поддержки, согласования совместных усилий при решении общих задач. Практика показывает, что для успешных эффективных действий коллектива ЧОП в самой сложной обстановке важны прежде всего следующие условия:

а) общие, согласованные позиции членов коллектива по главным вопросам жизни и работы, общности их мировоззрения, убеждений и жизненных принципов;

б) навыки взаимодействия и общения, как в процессе деятельности, так и в быту, связанные с четкой и гибкой структурой распределения обязанностей, руководства и подчинения, а также нормы и способы регуляции совместной деятельности;

в) здоровые взаимоотношения, обусловленные межличностными чувствами взаимного доверия, уважения и ответственности друг за друга;

Акт общения между членами коллектива является эффективным, если процесс сообщения, восприятия и интерпретации информации привел к взаимопониманию: не произошло существенной потери информации и она истолкована в том смысле, какой был ей придан с самого начала, а также правильно были поняты мотивы общения. Общение – явление сложное, и не всегда эффективность его высокая. Чем выше уровень развития коллектива, тем эффективнее общение между его членами. В общении вырабатываются единые взгляды, формируются взаимоотношения, навыки взаимодействия и совместной деятельности и другие элементы коллективной психологии.

С учетом основных положений функционирования управления социальным развитием ЗАО ЧОП «Альфа-Норд» и опираясь на тенденции современного менеджмента, подходы к управлению должны отражать, прежде всего, поворот к человеку — потребителю услуг, расширять использование механизмов рынка, усиливать

внимание к предотвращению проблем, возникающих в процессе развития организации. Но при этом остается проблема информационного обеспечения, решение которой должно сводиться к оценке позиции организации той сферы услуг, в которой она функционирует, к определению реального состояния инновационной активности в регионе, организаций-конкурентов, что будет способствовать определению отраслевых и региональных направлений государственной поддержки предпринимательской деятельности организации.

Задачи информационного обеспечения должны быть адекватны общим направлениям реформирования и развития ЗАО ЧОП «Альфа-Норд», заключающиеся в следующем: обеспечение своевременного формирования полноты и оперативности информации, путем прогрессивных методов мониторинга; повышение качества информации через взаимодействие информационных систем других регионов; эффективное обеспечение всех потребителей услуг необходимой статистической информацией; усиление роли регионального уровня в ходе формирования инновационной деятельности и динамики результатов предоставляемых услуг.

Слабое развитие инфраструктуры поддержки малого бизнеса, предлагающего качественный набор необходимых услуг по доступной цене, является необходимым направлением государственной поддержки. При этом инфраструктура должна быть равнодоступной и иметь «пропускную способность», адекватную потребностям малого бизнеса.

В то же время серьезными проблемами остаются недостатки и противоречивость законодательных актов РФ, их неадаптированность к функционированию экономики республики, отсутствие механизма реализации прав, полномочий и ответственности управленческих структур на высшем уровне, отсутствие рациональной системы управления предпринимательской деятельностью в сфере услуг.

© Мамин Р.А.

Управление персоналом предприятия в современных условиях на основе теории мотивации В.И. Герчикова

Азанова О.С. (Россия, Нижний Тагил)

e-mail: olga.azanova@inbox.ru

*Науч. рук. Девятковская И.В.
(Россия, Екатеринбург)*

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом предприятия являются его сотрудники. И от того насколько эффективным будет их труд, зависит будущее предприятия.

В условиях рыночной экономики важнейшей задачей менеджмента является решение проблем управления персоналом, а именно, разработка и проведение кадровой политики на предприятии, оплата и стимулирование труда, групповое управление, социально-психологические аспекты управления. Какими бы грамотными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только при условии успешного воплощения их сотрудниками предприятия. А значит, сотрудника необходимо побудить к действию.

Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду.⁴³⁵ Мотивация является основной частью процесса управления. В наше время

⁴³⁵ Девятковская И.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учеб.-метод. пособие. Екатеринбург, 2012.

разработано множество различных способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет. Но когда организация приступает к разработке системы мотивации, возникает ряд вопросов: Как разработать систему мотивации, которая бы максимально соответствовала целям и задачам организации? Как управлять мотивацией? Какие стимулы использовать в том или ином случае? Как при выборе системы мотивации учесть интересы и сотрудника и руководителя? Нужны ли нематериальные стимулы? Поэтому в нашей статье мы хотели бы предложить свой подход к построению системы мотивации трудового персонала промышленного предприятия, взяв за основу теорию мотивации Владимира Исааковича Герчикова, который утверждает, что существует пять типов личности, в зависимости от типа мотивации. Профессор Герчиков решил разработать концепцию мотивации, с помощью которой можно было бы повысить эффективность работы людей и основная мысль его теории заключается как раз в том, что так или иначе стимулируя подчиненного, необходимо учитывать его внутренние мотивы работы.

Различают следующие «чистые» типы мотивации (по В.И. Герчикову):

- люмпенизированный (избегательный класс);
- инструментальный (достижительный класс);
- профессиональный (достижительный класс);
- патриотический (достижительный класс);
- хозяйский (достижительный класс).

Следует пояснить, что мотивационные типы людей можно разделить на два класса:

- 1) класс избегательной мотивации (избегательная мотивация - человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения, мотивация на избегание неудач);
- 2) класс достижительной мотивации (достижительная мотивация - человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится, мотивация на достижение результата).

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов. Давайте проанализируем все пять типов с точки зрения отношения к работе, коллективу, вознаграждениям, потребностям:

Люмпенизированный тип. Относится к избегающему классу мотивации и характеризуется следующими признаками: равнодушием к выполняемой работе; согласием на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше; низкой активностью; низкой ответственностью; стремлением переложить ее на других; стремлением к минимизации усилий.

Этот тип мотивации характеризует человека, который не ориентирован на какие-либо достижения ни в карьере, ни в профессиональном развитии, ни в сильном росте денежного потенциала. Эта категория людей, которые вообще не стремятся работать и делают лишь то, за что их не накажет начальник, всячески избегают ответственности и не любят, когда другие люди рядом с ним начинают проявлять какие-либо лидерские качества. «Люмпен» считает их выскочками, занимает по отношению к ним активно негативную позицию, старается всячески принизить их достижения, критикуя и обсуждая их действия. Люмпенизированный тип довольно часто неудовлетворен своим положением (социальным, статусным, денежным), но редко что-то предпринимает, чтобы изменить ситуацию. В своих неудачах он склонен обвинять других (государство, начальника, общество, родственников). Посмотреть на себя реально и признать эту реальность для него очень страшно. И поэтому, легче всего применить стратегию избегания – спрятать голову

в песок и сделать вид, что все прекрасно, а потом продолжать жить в иллюзиях относительно себя любимого. Это люди хорошие исполнители с четко очерченным функционалом. Но самое страшное, если человек с таким типом мотивации станет начальником.

Следующий тип мотивации – Инструментальный. Он относится уже к достижительному классу мотивации. Главная цель инструментального типа – это деньги. Основную ценность представляет не сама работа, а работа как источник материальных благ. Главным мотивационным фактором для такого работника является заработок и материальные вознаграждения. Инструментальный тип характеризуется: заинтересованностью в цене труда, а не в его содержании (то есть труд для данного типа является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации); способностью обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Таким образом, это тип мотивации, сконцентрированный на увеличение прибыли. Люди с таким типом мотивации более успешны, если выбирают профессии, где их заработок зависит от результатов труда. Например: человек много лет трудится в должности страхового агента. Он успешный работник, получает достойное вознаграждение, но не стремится к карьерному росту. Когда его об этом спрашивали, он отвечал, что его устраивает заработок, свободный график работы, он сам определяет, сколько хочет заработать и сам этого достигает. Отвечать за кого-либо он не хочет, у него нет такой потребности.

В противоположность Инструментальному типу находится Профессиональный тип, относящийся также к достижительному классу мотивации. Сотрудник этого типа мотивации ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать себе и окружающим, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам. Для специалиста профессионального типа мотивации характерны следующие признаки: интерес к содержанию работы; отказ от неинтересной работы; сколько бы за нее не платили; стремление к самовыражению; признание его как лучшего в профессии.

Это люди с направленностью на профессиональное развитие. Они успешны в тех профессиях, где возможно творчество, где приветствуются новые идеи, где есть возможность расширения своего функционала и постоянного развития профессионализма. Такой человек всегда будет стремиться узнавать, что-то новое, интересное. По наблюдениям за персоналом хорошими специалистами с таким типом мотивации являются бухгалтера, которые в первую очередь стремятся пополнить свой банк знаний, а не банк денежных знаков в своем кармане. Если же бухгалтер инструментального типа мотивации, то это катастрофа для предприятия.

Четвертый, относящийся к достижительному классу мотивации – Патриотический тип. Он основан на убеждении сотрудника в своей необходимости для организации. Для сотрудника патриотического типа мотивации необходима идея, которая будет им двигать; важно общественное признание в успехе. Самой главной наградой для сотрудников патриотического типа является всеобщее признание незаемимости в фирме.

Это тип персонала, которому важна причастность к организации, коллективу или лидеру коллектива.

Сотрудники патриотического типа являются хорошими проводниками изменений. Они нацелены на командную работу, т.е. на работу совместно с коллегами, где может быть взаимовыручка, поддержка друг друга. Такой работник способен загореться перспективной стратегией, выдвинутой руководством, и будет работать

с полной отдачей, способствуя воплощению этой стратегии. Он более всего ценит результативность общего дела и общественное признание своего участия.

И, наконец, пятый достижительный тип мотивации - Хозяйский тип. Это тип руководителя, лидера и выражается в добровольном принятии сотрудником на себя полной ответственности за выполненную работу. Хозяйский тип характеризуется обостренным требованием свободы действий; целеустремленностью и не принятием никакого контроля ни с чьей стороны.

Это люди, направленность которых на карьерный рост, на возможность реализовать свои организаторские возможности, явные лидерские качества, желание взять на себя ответственность за реализацию каких-либо планов или проектов. Но хозяином очень трудно управлять. Он суверенен и не только не нуждается в приказах или наказаниях, но и не терпит их.

Сделав анализ все пяти типов мотивации, следует отметить, что в жизни практически невозможно встретить человека с чистым типом трудовой мотивации. Безусловно, так или иначе, все эти типы в разных пропорциях существуют у каждого. Важность вопроса при стимулировании персонала заключается в том, какая мотивация является для них ведущей.

Модель В.И. Герчикова можно использовать как минимум в двух направлениях. Для каждого мотивационного типа существует оптимальный набор стимулов (табл. 1), который можно грамотно использовать при разработке политики вознаграждений⁴³⁶. Данные таблицы получены путем исследования и анализа профессором Герчиковым типов сотрудников предприятий и организаций с помощью теста Мотуре (построение мотивационного профиля):

Виды стимулирувания	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Люмпенизированная
Негативные (наказания, угроза потери работы и т.п.)	Применимы в денежной форме	Запрещены	Применимы в знаковой форме	Запрещены	БАЗОВЫЕ
Денежные	БАЗОВЫЕ	Применимы	Нейтральные	Применимы	Нейтральные
Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.)	Применимы в денежной форме	Применимы при целевой договоренности	Применимы в знаковой форме	Применимы при целевой договоренности	БАЗОВЫЕ
Моральные	Запрещены	Применимы	БАЗОВЫЕ	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм (забота о работнике)	Запрещен	Запрещен	Применим	Запрещен	БАЗОВЫЙ

Виды стимулирувания	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Люмпенизированная
Организационные (содержание, условия и организация работы)	Нейтральные	БАЗОВЫЕ	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Карьера, развитие	Применимы	БАЗОВЫЕ	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Участие в совладении и управлении	Нейтральные	Применимы	Применимы	БАЗОВЫЕ	Запрещены

Данные таблицы необходимы руководителям предприятий при выборе оптимального набора стимулов при мотивации и демотивации служащих того или иного типа на основе теории В.И. Герчикова.

Кроме того, каждому типу деятельности соответствует определенный тип трудовой мотивации (табл. 2), и любой руководитель при приеме на работу может определить, правильных ли людей он нанимает:

Тип деятельности	Позиция	Тип мотивации
Исполнитель работ с четко измеримым результатом	Менеджер по продажам	Инструментальная
Исполнитель на автономной работе	Агент, торговый представитель, слесарь-ремонтник	Хозяйская, профессиональная, инструментальная
Исполнитель на простых работах	Оператор полуавтоматической машины, фальцовщик	Инструментальная, люмпенизированная
Специалист с функциональным характером работы	Менеджер по маркетингу, HR-специалист	Профессиональная
Руководитель подразделения	Начальник отдела или цеха	Хозяйская и патриотическая
Высший управляющий	Генеральный директор	Хозяйская

На основе проведенного теста Мотуре в одном из отделов ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» были получены следующие результаты по распределению мотивационных типов работников отдела (табл. 3) - доля персонала с преобладанием данного мотивационного типа, %:

Мотивационный тип	Рабочие	Менеджеры
Инструментальный	40	22
Профессиональный	20	28
Патриотический	10	13
Хозяйский	1	13
Люмпенизированный	29	26

Анализируя таблицу, мы видим, что среди рабочих на промышленных предприятиях преобладают люди с инструментальным типом мотивации, т.е. они быстро и эффективно будут делать любую работу, только в том случае, если их будет устраивать ее оплата. Тогда как,

⁴³⁶ Герчиков В. И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2003.

среди менеджеров преобладает профессиональный тип. С одной стороны это люди способные сделать любую работу квалифицированно, грамотно, четко в установленный срок, оставаясь сверхурочно и не требуя за это повышения вознаграждения. С другой стороны «профессионалы» – это «волки одиночки». По своему небольшому опыту руководителя я не раз замечала, что профессионалы любят работать одни, без помощи коллектива. При исполнении работы для них главное, чтобы их не трогали и не давали советы. Опять же, радует тот факт, что сотрудников «люмпенов» среди менеджеров меньше, чем среди рабочих. Это значит, что среди менеджеров больше заинтересованных в работе сотрудников, способных самостоятельно принимать решения. Очень настораживает тот факт, что очень маленький процент сотрудников с патриотическим типом мотивации. Ведь именно эти люди сближают коллектив. Цель таких людей – сплочение, взаимовыручка в коллективе для достижения общих целей. Ну, и наконец, «хозяйственники». Это правильно – их не может быть много. Но даже из тех 13 % что есть, можно выбрать настоящего руководителя, способного «свернуть горы». Радует, что среди рабочих тоже есть «хозяйственники». На них стоит обратить внимание, т.к. в будущем это смена новых руководителей предприятия.

С помощью своих исследований В.И. Герчикову удалось разрушить веру руководителей в деньги, как в средство решения всех проблем. Согласно его концепции, деньги мотивируют сотрудников лишь одного типа – ярко выраженных «инструменталов». Поэтому простое повышение зарплаты, например, «люмпенам», ни к чему кроме дополнительных расходов предприятию не приведет.

Необходимо не забывать и про «патриотов»: которым, согласно концепции Герчикова, нужна любовь и забота со стороны руководства. Чтобы стимулировать эту категорию сотрудников, необходимо не только значительно увеличивать социальный пакет, но и разработать специальное положение о социальной защите работников.

Сложнее всего с управленцами – чтобы определить, какой мотивационный тип подходит для конкретной руководящей позиции, нужно оценить два фактора: будет ли у менеджера собственный бюджет, а также стоит ли над ним другой руководитель, который способен вмешиваться в его работу. Например, в ситуации, когда нет бюджета, но есть вышестоящий начальник, отлично справляются люди с высоким уровнем «патриотизма» и низкой «хозяйственностью». «Хозяин» в таких системах неуправляем – это вредный тип, который имеет свое мнение по любому поводу, и будет спорить с «первым лицом». Если же бежать за советом некуда, но есть определенный бюджет, то менеджер с патриотическим типом мотивации категорически противопоказан. В таких случаях «патриот» впадает в депрессию и чувствует себя брошенным, он становится инертным и не может принять ни одного ответственного решения. «Хозяин» в данном случае просто необходим!

Как мы уже говорили ранее, для разных типов мотивации сотрудников существуют несколько форм стимулирования. Рассмотрим следующие из них:

1. Денежные – заработная плата, включая все виды премий и надбавок (13 зарплата, выслуга лет).
2. Натуральные – покупка или аренда жилья, оплата по ипотеке молодым семьям части долга, предоставление автомобиля и др.
3. Моральные формы стимулирования – благодарность, похвала со стороны руководителя при личном общении, публичное признание заслуг, предложение более инте-

ресной и перспективной работы, ценные подарки, возможность неформального отдыха за счет организации, предоставление дополнительного оборудования, новой техники, грамоты, почетные знаки, представление к наградам, фото на доске почета благодарственные письма, отгулы, дополнительный день к отпуску, направление на учебу, повышение квалификации, направление в престижную командировку, встречи с руководством компании в неформальной обстановке и т.д.

Моральные формы наиболее многочисленны. Известен научный труд, в котором исследовано свыше 20 тысяч моральных стимулов, применявшихся в промышленности. В настоящее время формы морального стимулирования в России снова набирают свою актуальность. В ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» тоже существуют формы моральной мотивации: конкурсы профессионального мастерства «Славим человека труда», «Женщина года», «Молодая семья», возможность обучения в Корпоративном Университете за счет корпорации⁴³⁷.

4. Патернализм (забота о работнике) – дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха, выдача спецодежды.

На ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» существует множество форм заботы о работниках: доплата за обеды (30 рублей в день); соки, молоко беременным женщинам и рабочим на вредных условиях труда; дисконтная карта от профсоюза, которая дает скидки на некоторые услуги, посещение развлекательных заведений типа боулинг, покупки товаров в магазинах; выплаты персоналу материальной помощи за рождение ребенка, похороны, свадьбы; «подъемные» после службы в армии; продажа продуктов питания в долг, товаров в кредит; санаторные, курортные путевки с выплатой только % их стоимости (в зависимости от стажа).

К используемым руководителями формам стимулирования также относятся:

5. Организационные – условия работы, ее содержание и организация.
6. Привлечение к совладению и участию в управлении.
7. Негативные – недовольствие, наказания, угроза потери работы.

Знание мотивационного типа сотрудника дает работодателю ответ на два вопроса: что человек хочет получить за работу, и как он ее будет делать. По данным исследования, проведенного американским ученым Эдвином Локком, социологом, профессором бизнес-школы Университета штата Мэриленд, автором целевой теории мотивации, создание на предприятии эффективной системы мотивации позволяет повысить производительность труда в среднем на 30%⁴³⁸.

Несмотря на яркость и простоту, типологическую модель В.И. Герчикова используют не много предприятия. Возможно, потому, что далеко не все предприятия готовы прикладывать усилия, чтобы выделять разные группы сотрудников и для каждой из них разрабатывать свои мотивационные схемы. К тому же, отсеивать людей по психотипу во время тотальной нехватки квалифицированного персонала – это непозволительная роскошь для любого руководителя. Но за теорией В.И. Герчикова будущее, особенно в России.

© Азанова О.С.

⁴³⁷ Коллективный договор ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» 2011-2014 гг.

⁴³⁸ Проскураков В.М., Лупанов К.Ю. Производительность и оплата труда, факторы роста и мера соотношения. М.: Экономика. 2006

Факторы влияния организационной культуры на отношение работника к труду

Сабирова У.А. (Россия, Нижний Тагил)

e-mail: uliana.sabirova.79@mail.ru

Создание положительной мотивации сотрудников к труду – это проблема, волнующая руководителей всех организаций, независимо от организационно-правовой формы, размера и вида деятельности.

По словам Т. Уорнера, некоторые люди хотят получать. Они жаждут денег, власти или престижа... Некоторые люди стремятся давать. Они хотят создавать возможности, способствовать росту и независимости других... Они найдут способ помогать людям...

Когда желаемого добивается тот, кто хочет получать, это, как правило, происходит за счет других. Почти всегда это требует огромных человеческих затрат. Когда желаемого добивается тот, кто стремится давать, с ним вместе преуспевают и другие... Только таким людям без труда удастся завоевать преданность других. Люди хотят работать с ними и для них⁴³⁹.

Отношение человека к труду является важнейшим фактором взаимодействия персонала в организации и улучшения эффективности производства. Отношение работника к своему труду характеризуется мотивацией труда, самооценкой удовлетворенности трудовыми успехами и трудовым поведением человека. Результат трудового поведения – общественно необходимый произведенный продукт, качество которого напрямую зависит от организационной культуры предприятия. И если она, как сказано Терри Уорнером: «каждет получать», то и отношение работника к труду будет соответствующим. Если же работник обладает информацией о положении дел на предприятии, о перспективе значимых для него проблем, если цели организации и его собственные цели едины, если он гордится самим фактом работы в данной организации и считает справедливой оценку своего труда, он идентифицирует себя с предприятием, в котором организационная культура будет «давать».

Вовлеченность работников в деятельность предприятия формируется чувством самоуважения, которое основано на удовлетворенности достижений и своей работой, а также высоким уровнем ответственности и эффективной мотивацией труда. Неэффективность труда на рабочем месте и неправильный выбор работы свидетельствует о том, что работа не нравится сотрудникам.

Оптимальность культуры определяется характеристикой ее состояния, которая обусловлена способностью составляющих ее субкультур, совмещать и синтезировать вид взаимодействия, поддерживающий жизнеспособность организации.

Критериями оптимальной модели организационной культуры являются⁴⁴⁰: непротиворечивость ценностей, разделяемых членами коллектива; соответствие разделяемых ценностей реальному поведению; осознанное ранжирование приоритетов действия в пользу ценностей предприятия; ориентация на стабилизацию деятельности; подчиненность деятельности заранее составленным планам; выраженное сотрудничество между отдельными членами и между группами; лояльность персонала к организационным изменениям.

Таким образом, базой изучения параметров среды организационной культуры служат отзывы и мнения

персонала, клиентов, их конкретное поведение, критерии успеха, время работы на предприятии, соблюдение правил, ориентация на цели.

На поведение работников и их отношение к труду влияет ряд следующих факторов организационной культуры⁴⁴¹:

- декларируемые менеджментом лозунги, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам, обществу;

- ролевое моделирование, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными;

- внешние символы, включающие систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений;

- культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий;

- истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами;

- что (какие задачи, функции, показатели и т.д.) является предметом постоянного внимания менеджмента. То, на что руководитель обращает внимание и что он комментирует, очень важно для формирования организационной культуры. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них;

- поведение высшего руководства в кризисных ситуациях. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере;

- кадровая политика организации. Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры.

Определяющее влияние через организационную культуру на работников оказывают действия высших руководителей. Их поведение: «получать или давать», провозглашенные ими лозунги и нормы, а главное – организационные ресурсы, направленные на их реализацию и утверждение в сознании членов организации, становятся важнейшими ориентирами поведения работников, которые нередко служат более важным фактором организации поведения, чем формализованные правила и требования.

При всей важности организационной культуры для эффективного функционирования предприятия, её изучение, измерение и оценка представляют значительную сложность. Как правило, изучение и обобщение конкретных проявлений организационной культуры является долгим и трудоёмким процессом, который включает анализ всех семи указанных выше факторов. Нередко организационную культуру отождествляют с ценностями, предполагая, что те ценности, которые преобладают в

⁴³⁹ Хэнна Д. Лидерство на все времена: Результаты сегодня – наследие на века / Дэвид Хэнна. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 206.

⁴⁴⁰ Базылев И. Анализ влияния составляющих организационной культуры малого предприятия на эффективность его работы // Управление персоналом. 2007. №10. С. 76-80.

⁴⁴¹ Пригожин А.А. Проблемы синергии организационных культур в российско-американских совместных предприятиях // Менеджмент. 1998. №1. С. 60-77.

индивидуальном сознании, в совокупности создают общую ценностную атмосферу в организации. Это подход позволяет получить количественную характеристику представлений, доминирующих в организации. Действительно, ценности имеют непосредственное отношение к организационной культуре, однако растворять их в последней вряд ли правомерно, так как ценностные ориентации прежде всего являются важнейшими элементами внутренней структуры личности. Поэтому рассмотрение ценностей в большей степени относится к индивидуальному уровню⁴⁴².

Один из признанных специалистов в области организационной культуры, Эдгар Шейн, считает, что существует пять первичных и пять вторичных факторов, определяющих формирование организационной культуры и влияющих на отношение сотрудников организации к трудовой деятельности. В соответствии с его концепцией к первичным относятся следующие факторы: точки концентрации внимания высшего руководства; реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации; отношение к работе и стиль поведения руководителей; критериальная база поощрения сотрудников; критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

В группу вторичных факторов в соответствии с концепцией Шейна входят следующие факторы⁴⁴³: структура организации; система передачи информации и организационные процедуры; внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация; мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации; формализованные положения о философии и смысле существования организации⁴⁴⁴.

Каждый из десяти первичных и вторичных факторов требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном формировании влияния организационной культуры на формирование и изменение отношения работников к труду. Следует подчеркнуть, что если организационная структура относительно легко может быть подвергнута изменениям, то изменение организационной культуры представляет собой очень сложную, а иногда и невыполнимую задачу. Поэтому на уровне стадии определения стратегии, предшествующей стадии ее выполнения, необходимо по возможности максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии, и стараться выбирать такую стратегию, которая не потребует осуществления заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры.

Итак, благодаря влиянию организационной культуры работник должен слиться с коллективом, «шагать в одну ногу», самореализоваться в работе и получать от нее удовольствие.

© Сабирова У.А.

Фирменная идентичность в туризме – инструмент корпоративной культуры

Филипова М. (Болгария, Благоевград)

Идентифицируя свою корпоративную культуру через корпоративной миссии, предприятия туристической промышленности ставят систему ценностей, норм и традиций в службу менеджмента. Миссия кристаллизуется в стратегию, чьи основные цели достигаются с помощью оперативного управления. Результатом реализации стратегии на самом деле является состояние и уровень социального статуса, которого туристическое предприятие занимает в окружающей среды. Его специфическое и уникальное бизнес кредо заключается в определении общественно полезной миссии.

Корпоративная идентичность в туризме. По мнению некоторых авторов образ туризма постепенно разрушается⁴⁴⁵. Важно подчеркнуть, что «имидж компании создается не только от типа и качества продукции и услуг. Вежливое и учтивое поведение сотрудников и управленческого персонала имеют большое значение для клиентов»⁴⁴⁶. Также, по словам В. Кюровой формирование репутации (имидж) компании в основном связано с ценностями, которые имеют положительное значение для потребителей⁴⁴⁷. Таким образом, если репутация – это портрет, который другие (компоненты среды) рисуют для предприятия, то идентичность – это образ, который оно строит само для себя, его «Я», рассматриваемое изнутри – во вне (наизнанку)⁴⁴⁸. В этом контексте влияние на идентичность оказывает корпоративная культура, и это влияние может ощущаться общественности как проявление определенного, конкретного климата в предприятии, который фактически определяет содержание корпоративной культуры. «Репутация компании во многом зависит от проведенных мероприятий по PR коммуникаций, которые повышают имидж и хорошее отношение общественных групп к компании»⁴⁴⁹. Таким образом, определены, идентичность и репутация выглядят слишком обобщенными и, кажутся, более интуитивными схематизированными понятиями. Это установление будет неизбежно правильным, если есть понимание их системного содержания.

Дискуссия об идентичности компании или предприятия, имеющего другую организационно-структурную характеристику и принадлежащего к различным секторам и сферам деятельности в социальной системе ведется давно. Попытка систематизировать множество мнений и определении о корпоративной идентичности дает следующие основные выводы:

- идентичность – это взаимосвязь между поведе-

⁴⁴⁵ Янева Д., Възможности за намаляване на влиянието на сезонността върху заетостта в хотелиерския бизнес, (дисертация) Благоевград, 2013. С. 40.

⁴⁴⁶ Ушева М. Управленски бизнес етикет. Унив. изд. „Н. Рилски“, 2010. С. 5.

⁴⁴⁷ Кюрова В., Имиджът като източник на конкурентно предимство в хотелиерството, сп. Предприемачество, бр. 1-2, 2013. С. 72.

⁴⁴⁸ Фирменная культура и идентичность (в смысле корпоративной, фирменной идентичности, описана в основном английским термином „Corporate Identity“) относятся к группе так называемых «мягких факторов» для достижения успеха, наряду с такими сложными дефинируемы элементы, таких как «коллективизм», «мастерство», «стиль», «общих ценностей» и др. «Жесткие» факторы успеха включают в себе управление, стратегии и структуры. См.: Kobi M., Management des Wandels., Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien, 1994. С. 43; Demuth A., Imageprofil'91: Tourism Communications, Düsseldorf, 1991. С. 478

⁴⁴⁹ Златева, Д. Възможности за усъвършенстване управлението на пблйк рилейшънс комуникациите в пивоварната промишленост (дисертация), Благоевград, 2013. С. 78.

⁴⁴² Кафидов В.В. Исследование систем управления: учеб. пособие. М.: Академический проект, 2003. 160с.

⁴⁴³ Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова; Гос. ун-т управления. М.: РИОР, 2010. 288 с.

⁴⁴⁴ Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами: Учеб. пособие / Т.С.Кабаченко. СПб.: Питер, 2003. 400 с.

нием и коммуникации предприятия с одной стороны, и восприятие себя, с другой. Как следствие этой связи формируется и его репутация (образ) для общественности⁴⁵⁰;

- она представляет собой сочетание из типичных ресурсов предприятия (его свойства, качества, специальные признаки), которое служит в качестве основной концепции духовного поведения⁴⁵¹;
- как «идея и дух» предприятия идентичность проявляется одновременно и в качестве инструмента его фирменной политики⁴⁵²;
- идентичность является процессом, который включает множество относительно различных стадий⁴⁵³.

- определение статуса предприятия с помощью внутренних и внешних анализов;
- определение желательной (управленческой) философия бизнеса;
- составление перечня мер в формировании идентичности;
- контроль воздействия, которых понятие корпоративной идентичности оказывает и т.д.

Определение корпоративной идентичности могут быть дополнены и такими, которые представляют ее как «набор символов и номенклатуры, которые организация использует для своей идентификации перед людьми (например, фирменное наименование, логотип, слоган, корпоративная одежда и т.д.)»⁴⁵⁴.

На основании вышеизложенного, можем заключить, что корпоративная идентичность является целью и процессом развития запланированной стратегической самопрезентации предприятия во внешней и внутренней среде. Поэтому ее можно рассматривать как систему основных мер, чья помощь туристическое предприятие представляется в своей среде (к себе), в процессе коммуникации с другими организациями и глобальной окружающей среды в целом.

Основываясь на этих выводах и определениях, мы выделяем наиболее важные аспекты идентичности туристического бизнеса. Ставим акцент на трех точках.

Благодаря рекламе и связям с общественностью, личные продажи и мер по стимулированию продаж, т.е. с помощью комплексного использования инструментов микса связи, менеджмента предприятия в индустрии туризма демонстрируют не только свои возможности производства и качества продукции и услуг. Постепенно и целевым образом он показывает перед общественности и один фирменный стиль, который представляет «лицо» соответствующего туристического предприятия. С точки зрения посредничества микс-связи, идентичность может быть отражением предпринимательской стратегии проведения предприятия – та что, с одной стороны, дает графическое представление о деятельности предприятия к и в окружающей среде, а с другой стороны предполагает (положительное) отношение среды к миссии предприятия.

Таким образом, корпоративная идентичность проявляется и признана с одной стороны на базе уровня делегированного снаружи – к туристическому предприятию доверия, а с другой стороны, в зависимости от усилий предприятия, чтобы получить (микс-связи наизнанку) как можно быстрее, в необходимой форме, ширине и непрерывности.

С такой конвенции (условности), идентичность предприятия можно рассматривать как продукт и ресурс управления. В самом деле, управленческая функция корпоративной идентичности считается наиболее важной концепцией в рамках этого вопроса вообще⁴⁵⁵. Она рассматривает идентичность внутри как стратегически планировано и оперативно организовано в действие самопрезентирование и способ поведения предприятия и вне как проекция его предпринимательской философии, постановки целей и их желанная репутация. Использование инструментов управления в единую структуру внутри и снаружи формирует, с течением времени уникальности туристической фирмы.

Система идентификационного микса. Уникальность каждого туристического предприятия устанавливается системой идентификационного микса, которая содержит три основных компонента⁴⁵⁶: корпоративное (организационно) поведение; коммуникационная подсистема; корпоративный дизайн - единство всех визуальных элементов, представляющих деятельность каждого предприятия (например, знаки, символы, цвета, типы шрифтов и т.д.).

Основные единицы в визуальной идентичности каждой компании четыре: ее имя, его способ написания, логотип / символ и цвета. Корпоративные здания, интерьер офисов, знаки, материалы, форма (одежда сотрудников), автомобили, грузовики и многое другое. также важны для идентификации предприятия его аудитории и всех остальных. Каждый из этих элементов визуален⁴⁵⁷. Как правило, они в сочетании так, чтобы создать определенный визуальный стиль, который показывает, каким хочет быть туристическое предприятие.

В этом случае коммуникационная подсистема превращается в нечто более глобальное - она помогает идентификационному миксу создать надежно и убедительно, репутация туристического предприятия, или по крайней мере такие ассоциации о предприятии, которые бы его создали снаружи желаемый с его стороны образ. В системе идентификационного микса элементы взаимосвязаны и определяют друг друга. Очень трудно определить границу, где проходит в действие один элемент и начинается действие другого элемента. Какой профиль имеет рассматриваемая система, насколько это служит менеджменту в качестве инструмента для предприятия новых стратегических и оперативных мер зависит от степени, насколько он внутренне организационно интегрирован, от демократичности управления, эффективности организации процесса и организационной структуры, и т.д.⁴⁵⁸

Координация на предприятии зависит от целей системы управления, системы делегирования, продемонстрированным стилем управления и т.д. В конечном счете, интеграция и координация действуют по стимулиро-

450 В См. подробнее: Kreutzer R., St. Judel, Kl. Wiedmann, Unternehmensphilosophie und Corporate Identity, Mannheim, 1990. С. 17-27.

451 Schmidt Kl., Corporate Identity in Europa, Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich, 1994, s. 228.

452 Becker J. Grundlagen der Marketing- Konzeption., Verlag Fritz Vahlen, München, 1989, c. 255.

453 Kobi J., H. Würthrich, Unternehmenskultur: verstehen, erfassen und gestalten, Verlag, 1993, c. 35- 36.

454 Dutton J., J. Dukerich and C. Harquail, "Organizational Images and Member Identification", Administrative Science Quarterly, 39, 2, 1994, c. 242.

455 Kreutzer R., St. Judel, Kl. Wiedmann, Unternehmensphilosophie und Corporate Identity, Mannheim, 1990. С. 21.

456 Подробнее об идентификационном миксе (Identity Mix) вж. Baumgartner K., Unternehmenskultur und Corporate Identity, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1991. С. 616- 620.

457 Доулинг Г. Создаване на корпоративна репутация. С., 2005. С. 185.

458 Braddick W., Management, Second Edition, Butterworth, London, 1991. С. 303- 309.

ванию индивидуальных и коллективных способностей и готовности субъективного фактора, принять определенной корпоративной миссии и стратегии как свои и их активно материализовать в конкретные бизнес успехи и имидже. Рассматривая с точки зрения интеграции - координации, корпоративная идентичность сейчас может быть представлена в качестве основы для мотивации персонала и необходимого условия для введения единой мотивационной системы деятельности туристического предприятия.

Фирменная стратегия и идентичность. Предпринимательская философия определяется закономерно как «основной закон» предприятия⁴⁵⁹. Если предприятие знает этот закон хорошо, оно успешно определяет то, что хочет в качестве стратегии и стратегических целей и адаптирует его к системе оперативного управления для реализации. Кроме того, любая стратегия показывает желаемую степень корпоративной идентичности, т.е. «рисует лицо» организации в конце пяти, семи или десятилетнего периода. Осуществление и ее реализация должны быть основные приоритеты всех заинтересованных в развитии сторон⁴⁶⁰. От способности менеджмента для достижения целей, от мотивация работников в связи с влиянием корпоративной культуры, нравственных, этических и других ценностей и норм, зависят ответят ли фактические результаты в туристического предприятия программно образа.

Таким образом, можно сделать вывод, что стратегия компании является основой для идентичности туристического предприятия, ее влияющего фактора, ее продукт и легитимизационная платформы. На идентичности в свою очередь оказывает влияние корпоративная культура, и это влияние может ощущаться общественностью как проявление определенного, конкретного климата на предприятии, который фактически определяет содержание корпоративной культуры. Таким образом, отношение *корпоративная стратегия – идентичность – корпоративная культура* претерпевает постоянную эволюцию во времени и в деятельности, чьей поддержкой обеспечивается такая преемственность.

Понимание миссии организации, объявленная в и с помощью стратегии является необходимым условием для ее надежной самоидентификации и идентификации каждого сотрудника с деятельностью и судьбой своего предприятия. С этой позиции, стратегия является не просто ориентация менеджмента на «реализуемую утопию»⁴⁶¹. Ее принятие всеми, кто идентифицируют себя этим туристическим предприятием означает, что в предприятии создан необходимый базовый консенсус ценностей, способствующий сосуществованию нескольких субкультур «под одной крышей» – единой корпоративной культуры.

Обязательство всех сотрудников к реализации стратегии создает постоянно новую культуру и обогащает восприятие аудитории для соответствующих гостиниц, отелей, ресторанов или туроператорской фирмы. Это способствует инвазивному и категорическому утверждению организации на рынке. Важно отметить, что «формирование общего корпоративного сознания, соответственно корпоративная идентичность, однако, идет

параллельно с идентификацией каждого сотрудника, с его самовыражение и индивидуальной уникальности»⁴⁶².

Персональная идентичность сотрудника в туристическом предприятии является критерием для оценки его статуса в его качестве неотъемлемого и формирующей систему социальной организации «предприятия» компонента. Она основана на профессиональном опыте, его специальные и социальные компетентности, ее системы ценностей и ее столкновении с реальностью (доминирующая корпоративная культура, стиля управления, и т.д.). Идентичность сотрудника туристического предприятия является его собственная оценка того, что он есть и что он выполняет в целом.

То, какая оценка - объективная или эгоистичная, поспешная или следствие внимательного обдумывания зависит от следующих факторов: степень личной мотивации; интеграция специалистов в реализации стратегии; принятие миссии предприятия как правило поведения и руководящий мотив в повседневной работе; производственный климат коллектива; организация менеджмента; предварительные конкретного сотрудника и т.д.

Корректирующий параметр индивидуальной идентичности может быть образ сотрудника в туристическом бизнесе, то есть его образ в глазах аудитории. Имидж (репутация) косвенно влияет на собственного «Я», после того как уже создал общественное восприятие в шкале общественного доверия или антипатии.

Максимизация стоимости для акционеров является основной стратегической целью управления сотрудника в предприятии. В стремлении достичь ее, однако, сотрудник в туристическом предприятии постоянно демонстрирует свою идентичность, подтверждает своя общественная позиция в качестве «доброго имени» и отображается в виде честного, уважаемого маркетингового партнера. Когда компания реализует свою основную стратегическую цель, она показывает в лучшем свете свое поведение, пытаясь обеспечить достаточно четкое визуальное представление о ценностях и культуре в целом. Таким образом, идентичность и имидж можно рассматривать как производные стратегических целей, соответственно, в качестве объектов относительно самостоятельной стратегической доктрины и «интервенции» - часть единой управленческой стратегии. Также умелая погоня целей идентичности и имиджа является гарантией, что увеличение стоимости клиентов, сотрудников и владельцев капитала не является и не может быть иллюзорной и претенциозно заявленной финансовой ориентации. В этом смысле, эти подцели, рассматриваемые как необходимые ресурсы являются необходимым условием и гарантией реализации основной цели.

Стратегия корпоративной идентичности. Выбор и формирование соответствующей концепции для собственного и внешнего имиджа компании является задачей стратегического управления. Ее цели направлены на удовлетворение интересов основных клиентов, сотрудников и владельцев капитала. В этом смысле стратегия создания определенной (желаемой) корпоративной идентичности, называемой стратегией корпоративной

⁴⁵⁹ Baumgartner K., Unternehmenskultur und Corporate Identity, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1991. С. 641.

⁴⁶⁰ Станкова М. Повишаване конкурентоспособността на туристическата дестинация, Университетско издателство „Неофит Рилски“, Благоевград, 2013. С. 281.

⁴⁶¹ Kreutzer R., St. Judel, Kl. Wiedmann, Unternehmensphilosophie und Corporate Identity, Mannheim, 1990. С. 41.

⁴⁶² Считается, что основой для так называемой Corporate Identity-Strategy является создание единой, институциональной идентичности, которая должна действовать с учетом всех работников.. См. подробнее: Kreutzer R., St. Judel, Kl. Wiedmann, Unternehmensphilosophie und Corporate Identity, Mannheim, 1990. С. 34. Другие авторы не соглашались с мнением, утверждая, что это более важно презентирование предприятия «снаружи», а формирование институционального сознания всех сотрудников является скорее последующее действие. См. Kobi J., H. Würthrich, Unternehmenskultur: verstehen, erfassen und gestalten, Verlag, 1993. С. 36.

идентичности, профилируется для поддержания хороших отношений, поддерживаемых с любой из следующих групп: клиентов, сотрудников и владельцев капитала. Так различаются три ее основные измерения: ориентированная на клиентов, ориентированная на людей и ориентированная к вкладчикам (Customer-, Human- u Investor-Relations)⁴⁶³.

Стратегия корпоративной идентичности ориентирована к клиентам преследует утверждение идентичности туристического предприятия в виде хорошей (представительной) рыночной позиции - следствие продолжающихся интенсивных связей в процессе создания и реализации маркетинговой политики. Это также можно назвать стратегией, идентифицирующей производственного профиля туристического бизнеса. Ею менеджмент хочет добиться гарантированного и синхронизированного присутствия предприятия на рынке, соответственно на его отдельные стратегические бизнес-поля и организационные и структурные подразделения (филиалы, партнерская сеть) на национальном и международном рынке. Продемонстрированная каждой единицы ответственности субидентичности должна быть в резонансе с желаемой всей компании идентичности, соответственно, представлять ее лицо в возможно лучшей форме и наилучшим образом

Рыночная (маркетинговая) идентичность предприятия формируется не только за счет взаимосвязи и взаимоотношений туристического предприятия с клиентами. Ее демонстрация зависит от того, кто, как и с каким эффектом реализовать эти отношения. Деятельность и мотивация сотрудников, их профессионализм и социальная компетентность представляют не только те или иные проявления корпоративной культуры. Уход менеджмента о человеческих ресурсах и человеческих отношениях привлекает сотрудников к управлению и дает идентичности своего рода конкретного оттенка. Это чувство безопасности в каждом, которое в совокупности представляет значительный, выявленный конкретным носителем, и тем способом всего предприятия, потенциал. Оно поддерживается и утверждается с помощью целевой кадровой политики, творчески выработанная концепция развития менеджмента и коммуникационной деятельности туристического предприятия среди общественности. Значение адекватной кадровой политики анализируется и Р. Димитровой, согласно которой трудовой потенциал является элементом ресурсного потенциала, который вместе с управленческим, маркетинговым, инновационным и финансовым потенциалом являются основными образующими систему компонентами конкурентного потенциала предприятия⁴⁶⁴.

Компетенция менеджмента предприятия, его адаптации, ресурсного обеспечения и инновационные возможности, законная и оправданная агрессивность на целевых рынках - весь этот комплекс факторов поддерживает благоприятный баланс коалиционная модель «предприятия» и укрепляет отношения между менеджерами туристического предприятия и владельцами капитала. Доказательство собственного бизнес кредо, за которым стоят лучшие предпринимательские и этические добродетели является гарантией достижения главной стратегической цели компании.

Заключение. Качество управления выделяет не только свою собственную идентичность и стиль поведе-

ния предприятий в индустрии туризма. Из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что это является серьезным аргументом на оценке, данной туристическому предприятию снаружи, то есть его репутация перед аудиторией, синтезировано с понятием имидж. В идеале, миссию туристического предприятия можно считать завершенной и квалифицированной как полезную для общества, если его собственное видение и созданный авторитет осуществляются в соответствии с тем, что другие видят в нем. Другими словами, идентичность должна находить свое естественное проявление и через имидж.

Доказанная ежедневно к каждому клиенту, сотруднику и акционеру честность, добросовестность и приверженность должны стать убедительным предположением, которое выбирает и располагает изображение туристического предприятия высоко в масштабе общественного доверия и симпатии. Если (к сожалению) это не представляется возможным, имидж предприятия становится отражателем почти всему худшему. Чтобы размеры приобрели культуру и идентичность туристического предприятия зависит от того, насколько менеджмент понимает их содержание. Только так он мог вставлять их сознательно в ежедневном поведении предприятия и насколько его сотрудники идентифицируются в системе их мотивации. Следует иметь в виду, что, в отличие от менеджерских компетенции (в их различных формах), культуры и идентичности не могут быть делегированы. Они проявляются в поведении менеджера и всего персонала, что представляет собой его активированное содержание.

© Филипова М.

⁴⁶³ Baungartner K., Unternehmenskultur und Corporate Identity, Gabler Verlag, Wiesbaden. С. 180-183.

⁴⁶⁴ Димитрова Р. Конкурентоспособность на предприятии – техники за развитие. В: Проблемы на малкия бизнес. „Лангов“, Благоевград, 2012. С. 27-28.

Проблемы менеджмента образовательных организаций

Новые подходы к оценке деятельности образовательных организаций

Симонова А.А. (Россия, Екатеринбург)
e-mail: simonova@uspu.ru

Вступление России в Болонский процесс инициировало введение инновационных просектов в практику образования, в том числе новые подходы и системы оценки результатов и качества деятельности образовательных учреждений.

В Берлинской декларации, принятой 19 сентября 2003 года министрами образования стран-участниц Болонского процесса, отмечается исключительная роль качества в создании общеевропейского пространства высшего образования. Министрами стран участниц было заявлено, что к 2005 году национальные системы гарантии качества образования должны обеспечивать определение ответственности организаций и институтов, участвующих в образовательном процессе; оценку программ вузов, в том числе внутреннюю оценку, внешние отзывы, оценку со стороны студентов и опубликованные данные по этому вопросу; систему аккредитации, сертификации и подобных процедур; свидетельства международного участия в оценке и международного сотрудничества. Практика оценки результатов и качества деятельности образовательных учреждений в нашей стране и реализуемых образовательных программ традиционно осуществлялась в рамках трех основных процедур: лицензирование, аккредитация, государственный надзор и контроль.

Важным условием признания нашей системы международным сообществом является наличие системы менеджмента качества, подтвержденной (сертифицированной) международными организациями. Возрастает роль независимой оценки качества образовательных программ, осуществляемой через систему аккредитации образовательных программ и вузов в целом.

На первом этапе законодательно не было ограничений, конкретных требований в применении различных систем оценки. Вузы самостоятельно и добровольно в зависимости от уровня, условий, стратегий развития принимали решение о выборе способа оценки результатов и качества деятельности. Ситуация изменилась в 2013 году в связи с принятием нового Закона «Об образовании в РФ».

Следует указать на Постановление Правительства РФ от 30 марта 2013 г. № 286 «О формировании независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги» как основополагающий документ в формировании национальной системы оценки качества.

Закон «Об образовании в РФ» включает следующие статьи, определяющие требования и правила оценки результатов и качества работы образовательных организаций:

- ст. 28. Компетенция, права, обязанности и ответственность образовательной организации (п.3);
- ст. 89. Управление системой образования (п.2.7);
- ст. 91. Лицензирование образовательной деятельности;
- ст. 92. Государственная аккредитация образовательной деятельности;
- ст. 93. Государственный контроль (надзор) в сфере образования;
- ст. 94. Педагогическая экспертиза;
- ст. 95. Независимая оценка качества образования;
- ст. 96. Общественная аккредитация организаций, осуществляющих образовательную деятельность. Профес-

сионально-общественная аккредитация образовательных программ;

- ст. 97. Информационная открытость системы образования. Мониторинг в системе образования (п.3).

Анализ содержания вышеуказанных статей показывает, что пять из девяти статей определяют обязательную оценку с указанными сроками и требованиями. Остальные статьи предполагают реализацию принципа добровольности при выборе объекта и форм оценки, оцениваемых организаций, сроков и т.д. Таким образом, в российском образовании складывается вариативная система оценки результатов и качества деятельности образовательных организаций, что, на мой взгляд, является позитивным для нашего образования. Можно классифицировать три группы видов оценки качества образования:

- внешняя независимая оценка качества профессионального образования потребителями (общественно-профессиональная аккредитация качества, сертификация профессиональных квалификаций, общественная аккредитация организаций, общественный рейтинг качества программ и реализующих их организаций, отраслевая аттестация специалистов, система сертификации персонала по направлениям, регулируемым международными стандартами);

- аккредитация образовательных программ (государственная аккредитация, отраслевая аккредитация, профессионально-общественная аккредитация, сертификация программ);

- оценка системы управления образовательной организации (сертификация системы менеджмента качества образовательной организации, участие в конкурсах на премию EFQM, правительства России, министерства образования и науки, отраслевые и международные рейтинги образовательных организаций).

В связи с расширением спектра видов оценки в образовательных организациях наступил период существенных изменений, во многих случаях имеющих инновационный характер, требующих пересмотра подходов к системе оценки, модернизации, освоения новых методов самооценки и т.д. Проблемы можно подразделить на две основные группы: внешние, не зависящие от образовательной организации, и внутренние.

К внешним проблемам можно отнести:

- отсутствие единства подходов к оценке со стороны оценивающих субъектов;
- увеличение видов и предмета оценки без соответствующих методик и регламентов;
- неготовность экспертов к оценке результатов и качества деятельности образовательных организаций, имеющих различные виды систем обеспечения качества.

Внутренние проблемы образовательных организаций:

- отсутствие сформулированного заказа на совершенствование системы контроля качества со стороны образовательных организаций;
- в практике образования понимание понятия «качество» связано, прежде всего, с повышенным уровнем образования, а не с выполнением нормативных показателей, как того требует теория качества и международные подходы к созданию систем качества;
- неготовность педагогического коллектива к новым видам оценки;
- отсутствие необходимых специалистов и структур, специально ориентированных на оценочную деятельность в организации;

- недостаток ресурсов на участие в конкурсах, рейтингах, проведение сертификации и аккредитации.

Основной рекомендацией по адаптации образовательных организаций к вариативным системам оценки считаем рассмотрение данных изменений как инновацию, и выстраивать работу в организации в соответствии с требованиями реализации инновационного процесса. Опыт вузов, в том числе Уральского государственного педагогического университета, позволяет определить примерный план внедрения новых видов оценки результатов и качества деятельности:

Этап 1. Осознание высшим менеджментом необходимости перемен и изменения базовых принципов оценки результатов и качества деятельности в организации.

Этап 2. Работа с консультантами по оценке результатов и качества деятельности.

Этап 3. Создание команды разработчиков, которые определяют основные направления работы.

Этап 4. Разработка философии и политики оценки результатов и качества деятельности в организации.

Этап 5. Определение базовых моделей оценки, наиболее оптимальных для вуза.

Этап 6. Обучение персонала.

Этап 7. Разработка нового положения о порядке оплаты труда и стимулирования персонала.

Этап 8. Трансформация системы управления в соответствии с требованиями модели оценки результатов и качества деятельности.

Этап 9. Создание информационной системы, обеспечивающей постоянный сбор, обработку данных, информационные потоки.

Выполнение вышеизложенных позиций позволяет вузу: ознакомиться с лучшими практиками и научиться обосновывать выбор и совместно использовать разные модели в области оценки результатов и качества деятельности в организации; сформировать готовность оценивать любые управленческие действия с точки зрения полезности для потребителей, заинтересованных сторон и общества в целом; освоить механизмы процессного управления и постоянного улучшения; освоить механизмы внутренних аудитов; создавать условия для развития активного участия персонала, управленцев всех уровней, сформировать готовность использовать методы количественной и качественной оценки результативности и эффективности процессов, работ и деятельности в целом.

© Симонова А.А.

Мониторинг как самостоятельное звено в управлении образовательной организацией

Фоменко С.Л. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: sfomenko2012@yandex.ru

Рассмотрение мониторинга как самостоятельного звена в управлении образовательным процессом в образовательной организации, по мнению Шишова С.Е. и Кальней В.А., носит условный характер. В реальном педагогическом процессе мониторинг тесным образом связан со всеми функциями и стадиями управления. Их органическая связь проявляется в том, что каждая функция управления выступает как основная точка мониторинга, то есть, мониторинг затрагивает цели, информацию, прогнозы, решения, организацию и исполнение педагогической деятельности, коммуникацию и коррекцию⁴⁶⁵.

Остановимся поподробнее на связи мониторинга с целями обучения, которые, обычно, фиксируются в планах и являются исходной основой мониторинга. Другими словами, мониторинг связан с оценкой реализации целей и планов (с их экспертизой). Он имеет место везде, где фактическое сравнивается с намеченным, и главная задача мониторинга сводится к уменьшению разницы между ними.

В процессе образования воплощение основных целей мониторинга находит своё выражение в психолого-педагогических и функциональных результатах, составляющих содержание мониторинга. К психолого-педагогическим результатам относятся новообразования в структуре знаний, учебных навыков, поведении, направленности личности, в системе её отношений. К функциональным результатам - различные способы педагогического воздействия, назначение которых состоит в управлении деятельностью учащихся. Качественной и количественной мерой оценки психолого-педагогических результатов являются нормы, эталоны, которыми задаются условия успешной учебной работы и её желаемые результаты. Нормы определяются целями, стандартами системы и являются обязательной частью любого учебного плана или программы.

Норма - одно из самых необходимых условий и оснований мониторинга, поскольку именно с ней сравниваются фактические результаты. Сравнение реальных результатов с эталонами и нормами в образовательной деятельности является лишь одним из компонентов и этапов мониторинга, за которым следует содержательная оценка и коррекция. В обучении операцию соотнесения фактических результатов и заданных целей, стандартов, эталонов называют проверкой; интерпретацию составляет процесс оценивания, а зафиксированный в баллах результат - отметкой. Мониторинг и оценка будут настолько эффективны, насколько корректно заданы стандарты и нормы, то есть, в какой мере они отвечают ряду принципиальных требований:

1. Измеримость и применимость стандартов и норм. Они должны быть качественно и количественно определены и пригодны для практического использования.
2. Осуществимость, согласованность стандартов и норм с возможностями образовательной организации. Они могут быть завышены или занижены, что в любом случае ведёт к снижению общей эффективности школы в целом и участников образовательного процесса в частности.
3. Создание нормативов должно учитывать и конкретные условия, в которых предлагается выполнение. Всякие существенные изменения во внешних условиях обязательно ведут к изменению норм. С этой точки зрения, мониторинг - это не только процесс выявления отклонений от стандартов и норм, но и основа для их пересмотра. То есть, мониторинг - это основа отслеживания курса движения к целям, и механизм корректировки целей и путей их достижения.

Многие ошибки в управлении и в педагогике возникают из-за того, что мониторинг рассматривается только как средство минимизации отклонений, а не как путь выявления ошибок в самих целях, планах, нормах, установленных администрацией образовательной организации.

4. Соблюдение стандартов и нормативов предполагает наличие аппарата мониторинга, то есть отдельных лиц или коллективного органа, отвечающих за выявление отклонений и адекватную их оценку. Практически мониторинг осуществляется на всех структурных уровнях образовательной организации. В первую очередь ответственность в оценке соблюдения учебных нормативов несут учителя, и здесь особое значение приобретает объ-

⁴⁶⁵ Шамардин В.Н. Диагностика и оценка качества образовательных систем // Педагогика. 1995. № 4.

ективность педагогической оценки. Для уменьшения влияния субъективности должны быть введены механизмы и способы исправления различных ошибок (учебных и воспитательных) самих педагогов.

5. Нормативы должны строиться на основе прошлого опыта и опираться на анализ текущего состояния школы. Нормы являются основой и ключом к интерпретации фактических результатов образовательной организации. Нормы формируются и пересматриваются исходя из сведений о прошлых, благоприятных условиях выполнения, а так же из ранее допущенных ошибок, которые приводили к нежелательным последствиям. Наличие таких данных позволяет выявить в процессе мониторинга тенденции к какому-либо из этих состояний и таким образом выработать соответствующую систему последующих действий. Прогноз или отслеживаемый результат, построенный на основе прошлых состояний школы, выполняет нормативную функцию и становится элементом мониторинга.

6. Требуется избегать абсолютизации и преувеличения роли различных нормативных требований. Хотя нормы и определяют масштаб и алгоритм поведения человека в образовательной организации, они вместе с тем, регламентируют его поступки и действия, приводящих к однообразию и стереотипам. В области образования такая жёсткая регламентация, исключая элементы творчества, не желательна. Кроме того, в случае преувеличения значения нормативов при многофакторной оценке конечных результатов может происходить перемещение внимания с трудноизмеримых показателей общего результата на те, которые легче поддаются измерению. Так, чрезмерно строгое соблюдение сохранности оборудования может привести к понижению требований как можно более полного использования его в образовательном процессе, а это противоречит главным целям образования.

Этап мониторинга сходен и с информационной стадией управления. В обоих случаях речь идёт об *информационных процессах*. Отличительной чертой мониторинга, как уже отмечалось, является информация о соответствии фактического результата его ожиданиям, а так же оценка этого соответствия. Обратная информация - ещё один элемент мониторинга, а, следовательно, и управления образовательной организации. На её основе изменяется отношение к результату, и пересматриваются способы достижения текущих, промежуточных и конечных целей. Для обеспечения эффективности мониторинга в ОУ, важным становится ряд требований, которым должна удовлетворять обратная информация: *полнота, адекватность, объективность, точность, своевременность, доступность, непрерывность, структурированность и специфичность* для каждого уровня мониторинга. Эти требования обычно рассматриваются как основные свойства мониторинга.

Итак, по своему внутреннему строению мониторинг объединяет три важных компонента, включающих перечисленные функции и присутствующих в управлении:

- контроль различных сторон деятельности;
- экспертизу различных сторон деятельности;
- систему информационного обеспечения управления.

Мониторинг основывается на этих компонентах, но не заменяет, ни один из них. Мониторинг не может быть ни системой контроля, ни экспертизой, ни системой информационного обеспечения управления. Более того, без существования в образовательном учреждении отлаженной системы сбора информации, системы контроля и экспертизы организация мониторинга в реальной школь-

ной практике не возможна. В этом отношении мониторинг представляет собой нововведение, базирующееся на трёх, упомянутых выше, китах традиционного управления.

Почему же бессмысленно организовывать в образовательной организации отдельно взятую службу мониторинга без отлаженных систем экспертизы, контроля и информационного обеспечения?

Во-первых: длительное наблюдение за состоянием и развитием процесса, явления практически не возможно только на основе стабильно существующей информационной базы, которая систематически пополняется, а её данные активно используются в работе педагогическим коллективом образовательной организации. Вопрос о том, насколько в этом отношении имеет смысл искусственное создание новой информационной базы специально для мониторинга при существующих нагрузках руководителей и педагогов образовательного учреждения, требует серьёзного экономического осмысления.

Во-вторых: представим себе, что в образовательной организации отсутствует относительно стабильная система показателей внутри школьного контроля, по которым оценивается эффективность образовательной деятельности. Именно на этих показателях, которые используются много лет, и возможно построение показателей мониторинга. Возникает вопрос: а как быть, если нам нужны показатели, которые раньше не использовались, например коэффициент умственного развития учащихся, или профессиональные ценности педагогического коллектива, или ещё более сложный показатель обученности или развития? В этом случае новый показатель должен быть включен в систему традиционного стабильного контроля. В результате, через 5-10 лет мы получим информацию, которая необходима для мониторинга.

В-третьих: когда перед нами набор разнообразной информации за 5-10 лет и нам нужно обработать и наглядно представить графики, диаграммы, таблицы мониторинга, без приёмов экспертизы обойтись практически нельзя. Экспертиза с её возможностями сделать профессиональный срез той или иной стороны деятельности ОУ и наглядно представить результаты даёт мониторингу необходимый набор инструментов анализа. Конечно, можно предположить, что организован мониторинг с фиксированными, неизменными показателями и ситуация будет такой 5-10 лет. Тогда нет необходимости пользоваться услугами экспертизы. Но при ситуации непрерывных изменений в области образования в такую идиллическую картину поверить очень трудно. Через некоторое время, всё равно, понадобятся новые данные мониторинга, и обращения к экспертизе не избежать.

С другой стороны, мониторинг предназначен для получения информации о тенденциях развития объекта исследования. Зная тенденции развития, можно продумывать управленческую стратегию. В самом простом случае это решение вопроса о том, будет ли управленческая команда «приспосабливаться» или будет пытаться изменить ситуацию. Это ещё раз подтверждает, что мониторинг не может заменить функцию контроля, так как контроль даёт руководителю информацию о выполнении конкретных управленческих действий. Информация о тенденциях необходима далеко не каждый день, а вот информация о реализации намеченных планов нужна регулярно⁴⁶⁶.

Таким образом, мониторинг является самостоятельным звеном в управленческом цикле, его нельзя

⁴⁶⁶ Вербицкая Н.О., Жаворонков В.Д. Информационные технологии в мониторинге образовательного процесса средней и высшей школы. Екатеринбург, 2000.

идентифицировать ни с одной функцией управления, и, в то же время, он непосредственно с ними связан. По своему внутреннему строению мониторинг напоминает пирамиду, в основании которой лежат системы: контроля, информационного обеспечения управления и экспертизы. Организуя мониторинг в образовательной организации, уже нельзя пренебрежительно относиться ни к одному из информационных документов контроля и экспертизы. Любой из них может стать источником информации. В свою очередь, информация, которая является верхушкой пирамиды, становится базисом для принятия управленческих решений разного уровня.

Согласно работе Белкина А.С. и Жаворонкова В.Д., мониторинг в педагогическом процессе выполняет пять основных функций⁴⁶⁷:

1. Ориентировочная функция (ориентирование субъекта в жизненном пространстве на основе полученной и получаемой информации).
2. Конструктивная функция (с одной стороны - кристаллизация индивидуальной позиции личности, а с другой - расширение личностного пространства за счёт установления позитивных контактов и взаимодействий с другими людьми).
3. Организационно-деятельностная функция (постоянная интеграция получаемой информации и научно-теоретического знания позволяет определить наиболее оптимальную позицию личности в процессе выполнения той или иной деятельности).
4. Коррекционная функция (уточнение и необходимая правка выполняемых задач, позиции личности в процессе деятельности).
5. Оценочно-прогностическая функция (дискретный процесс сравнения, получаемой в ходе мониторинга, информации с контрольными точками и предполагаемым конечным результатом исследования).

Таким образом, мониторинг в образовании не заменяет и не ломает традиционную систему управления, а требует обеспечения её стабильности, долгосрочности и надёжности.

Однако, мониторинг сложный и серьёзный управленческий механизм, и применять его нужно тогда, когда сам руководитель и вся управленческая система образовательной организации достигли в своём развитии определённого уровня стабильности.

Речь здесь идёт об уровнях реализации управления. Через эти уровни проходит каждый руководитель и его управленческая команда в процессе становления и саморазвития. Абдеев Р.Ф. выделяет четыре таких уровня:

- Уровень стихийной, авральной реакции на складывающиеся обстоятельства и возникающие проблемы. Здесь не до инноваций. На этом уровне главное - не упустить бразды правления.
- Уровень жёсткого командно-административного управления. Это важно для укрепления главенствующей, руководящей роли управленца.
- Уровень «здорового смысла» и саморегуляции. Возникает интерес к получению обратной связи от коллектива и осознание руководителем реальности и выполнимости отдаваемых приказов и распоряжений. Мониторинг осуществляется как бы на бытовом уровне, но его эффект приводит к осознанию необходимости введения научно обоснованного мониторинга.
- Уровень научного само развивающегося управления. Этот уровень соответствует этапу, когда система управления достигла необходимого уровня стабильности и

нуждается в научно обоснованной обратной связи для разработки стратегии и тактики дальнейшего развития⁴⁶⁸.

Таким образом, управленческой команде необходимо естественным образом дорасти до этапа, когда им понадобится долгосрочная, научно обоснованная обратная связь.

© Фоменко С.Л.

Оценка эффективности менеджмента образовательной организации

Чуракова Н.И. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: churakovan@gmail.com

Задача оценки эффективности образования стала актуальной в связи майскими указами Президента РФ, подписанными им в день инаугурации 7 мая 2012 года. Оценке подлежат деятельность образовательных организаций в целом, деятельность руководителей этих организаций и педагогического персонала. Результаты оценки важны с точки зрения последствий. Для образовательной организации и их руководителей негативные результаты увеличивают риск реорганизации. Для педагога оценка эффективности сопряжена с процессами внедрения эффективного контракта, который, в свою очередь, базируется на новых подходах к оценке профессиональных квалификации. К настоящему времени на различных уровнях системы образования накоплен определённый опыт подобной оценки. Желание понять реальное состояние этого опыта, круг проблем возникших в связи с оценкой эффективности на уровне образовательных организаций общего образования обусловил необходимость проведения нами микроисследования.

В целях нашего исследования был проведен анализ структуры и содержания 22 сайтов образовательных организаций общего образования одного из районов г. Екатеринбурга. Нашей целью было выявить уровень открытости и доступности информации об эффективности деятельности образовательных организаций. На открытость и доступность обращают внимание работников общего образования методические рекомендации по разработке показателей эффективности деятельности образовательных организаций, руководителей и педагогических работников разработанные в Академии повышения квалификации работников образования г. Москва). Рекомендации разработаны в соответствии Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2013-2018 годы, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012 года №2190-р, а также на основании приказа Минтруда России от 13 мая 2013 года №202 «О проведении пилотного внедрения мероприятий по обеспечению взаимодействия федеральных органов исполнительной власти и органов государственной власти субъектов Российской Федерации при координации мероприятий по повышению оплаты труда отдельных категорий работников государственных (муниципальных) учреждений». По замыслу разработчиков, рекомендации должны лечь в основу разработок механизмов и процедур оценки деятельности на уровне местных органов самоуправления - образовательных организаций и руководителей в целях совершенствования выработки управленческих решений, направленных на развитие муниципальной системы образования.

Отметим, что никаких упоминаний о понятии «эффективность» мы не встретили. На сайте одной об-

⁴⁶⁷ Белкин А.С., Жаворонков В.Д. Педагогический мониторинг образовательного процесса. Екатеринбург, 1997. С.10-15.

⁴⁶⁸ Абдеев Р.Ф. Философия информационной цивилизации. М.: ВЛАДОС, 1994.

разовательной организации мы обнаружили развернутый рассказ о качестве образования и показателях его оценки. Среди этих показателей выделены: качество преподавательского состава, состояние материально-технической базы, качество учебных программ, инновационная активность руководства, индивидуальные достижения учащихся, результаты итоговых аттестаций, востребованность и достижения выпускников, конкурентоспособность их на рынке труда. На сайте приведена информация, конкретизирующая каждый их показателей. Например, качество преподавательского состава раскрыто через перечисление категории, педагогического стажа, стажа работы в организации, наград и почетных званий педагога, содержание методической деятельности и повышения квалификации. Справедливости ради, надо отметить, что информацию о качестве образовательной деятельности можно найти на сайтах организаций. Как правило, она размещена в публичных отчетах, которые, в свою очередь размещены в разделах обязательных для размещения в соответствии с законом РФ № 273 «Об образовании в РФ». Обнаружить такую информацию не специалисту сложно. Как следствие, обсуждать уровень открытости и доступности по материалам сайта не имело смысла. Мы явно увидели, что само понятие «эффективность» еще не проникло в сознание педагогического и управленческого персонала. А если и проникло, то фактическое состояние эффективности, а также и качества скрыто от глаз заинтересованных лиц.

В продолжение микро-исследования, нами были опрошены слушатели дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании», которые проявили большую осведомленность в обсуждаемом опросе. Это не удивительно, поскольку в программе переподготовки указанная тема изучается подробно. Слушателям знакомо понятие «эффективность», они понимают его связь с другими понятиями, а также место в процессах оценки качества образования. Однако опрошенные единодушно отмечают, что в реальной педагогической практике с деятельностью по оценке эффективности они не сталкивались. Слушатели отмечают наличие неких оценочных процедур в контексте процесса стимулирования труда, однако прямой связи с оценкой эффективности своей педагогической деятельности они не усматривают. Опрошенные отмечают, что не видят никакой принципиальной разницы современных подходов к оценке их труда с подходами, применяемыми ранее, до майских указов Президента. Все те же показатели - обеспечение доступности, результаты ЕГЭ, трудоустройство, победители олимпиад и т.п.

Так ли это? Оценка эффективности руководителей образовательных организаций Свердловской области ведется с учетом приказа № 86-д от 30.09.2013 г. «О внесении изменений в Положение о стимулировании руководителей государственных образовательных учреждений Свердловской области, подведомственных Министерству общего и профессионального образования Свердловской области, утвержденное приказом Министерства общего и профессионального образования Свердловской области от 21.03.2011 г. № 12-д «Об утверждении Положения о стимулировании руководителей государственных образовательных учреждений Свердловской области, подведомственных Министерству общего и профессионального образования Свердловской области». Данным приказом введены следующие показатели эффективности:

- *качество и общедоступность образования в образовательном учреждении* (Обеспечение доли обучающихся, успешно прошедших про-

межуточную аттестацию - не менее 95%, итоговую аттестацию - не менее 100%, обеспечение выполнения государственного задания в части приема обучающихся в объеме 100%, участие обучающихся в олимпиадах, конкурсах, проектах международных, всероссийских, межрегиональных, областных и районных, наличие призовых мест);

- *создание условий для осуществления учебно-воспитательного процесса, в том числе соблюдение лицензионных требований* (реализация плановых мероприятий по обеспечению условий охраны труда, по приведению условий в соответствии санитарно-гигиеническими требованиями, требованиями пожарной безопасности, антитеррористической безопасности, согласованных с надзорными органами, отсутствие случаев травматизма (несчастных случаев) с обучающимися и сотрудниками во время образовательного процесса (для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, - в течение 24 часов);
- *кадровые ресурсы образовательного учреждения* (осуществление организационно-методической работы по развитию профессиональной компетенции работников (конкурсы профессионального мастерства, семинары, курсы, методические объединения), доля педагогов, имеющих высшую квалификационную категорию - не менее 10% от общего количества педагогических работников, наличие педагогических работников, имеющих ученые степени и (или) звания заслуженного учителя, работника, почетного работника);
- *социальные критерии* (отсутствие отчисленных обучающихся по неуважительной причине, отсутствие преступлений и правонарушений, совершенных обучающимися за отчетный период);
- *эффективность управленческой деятельности;*
- *сохранение здоровья обучающихся (воспитанников) в образовательном учреждении* (организация горячего питания обучающихся (не менее 98% от общего числа обучающихся), сотрудников, отсутствие предписаний надзорных органов по выполнению натуральных норм питания и по ценообразованию, проведение спортивно-массовых мероприятий, (в том числе сдачи норм ГТО), дней здоровья, туристических походов, наличие лицензированного медицинского кабинета, отсутствие отрицательной динамики при распределении обучающихся по группам здоровья).

Мы не могли не заметить, что при оценке эффективности управленческой деятельности используется показатель «*эффективность управленческой деятельности*». Оценка данного показателя ведется по следующим аспектам деятельности руководителя ОУ:

- взаимодействие образовательного учреждения с социальными партнерами;
- отсутствие обоснованных обращений сотрудников образовательного учреждения в различные инстанции, свидетельствующих о неправомерных действиях, или бездействии руководителя (за исключением фактов, решение которых не входит в компетенцию ОУ);
- отсутствие обоснованных обращений обучающихся образовательного учреждения и их родителей, иных лиц в различные инстанции, свиде-

тельствующих о неправомерных действиях, или бездействии руководителя (за исключением фактов, решение которых не входит в компетенцию ОУ);

- информирование общественности о деятельности образовательного учреждения и его качестве (наличие сайта и его актуальность);
- результативная деятельность по снижению неэффективных расходов, предельное соотношение средней заработной платы руководителя и средней заработной платы работников образовательного учреждения в кратности 1:5.

Вес перечисленных позиций в оценке не высок от 8% до 15%. Наибольшую важность представляют аспекты деятельности связанные:

- с качественным исполнением функций государственного заказчика, качественной подготовкой аукционной документации и отсутствием фактов нарушений законодательства при размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказания услуг для государственных нужд;
- с эффективностью использования имущественного комплекса, оборудования;
- с отсутствием аварийных ситуаций, либо эффективностью управленческой деятельности по ликвидации аварийных ситуаций;
- с достижением уровня средней заработной платы педагогических работников образовательных учреждений до целевых (индикативных) показателей по оплате труда в системе образования Свердловской области, утвержденных Планом мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования» в Свердловской области на 2013-2018 годы (утвержден постановлением Правительства Свердловской области от 26.02.2013 г. № 223-ПП).

Вес каждого из данных аспектов составляет 20%.

Тщательный анализ системы показателей, показывает, что в ней присутствуют показатели традиционного педагогического и социального характера, которые и создают иллюзию отсутствия новизны новых подходов. Вновь введенные показатели «эффективности управленческой деятельности» остаются вне поля деятельности руководителей. И мы с сожалением отмечаем, что это показатели экономического характера. Учет данных показателей не стал пока нормой для руководителей образовательных организаций. Учитывая, что в данный момент общее образование погружено в процессы внедрения Федеральных образовательных стандартов (ФГОС), внимание к экономическим аспектам деятельности еще понизилось.

Последний факт обусловлен содержанием системы показателей оценки эффективности внедрения ФГОС сосредоточенной на организационно-педагогических сторонах эффективности и включающей:

организацию образовательного процесса на основе нормативных документов и структур, созданных в соответствии с основными направлениями ФГОС;

использование в образовательном процессе содержания образования, соответствующего требованиям ФГОС;

реализацию образовательных технологий, типовых задач, предусматривающих достижение планируемых результатов (в т. ч. универсальных учебных действий);

организацию внеурочной деятельности в соответствии с используемыми учебно-методическими комплек-

тами, реализацию программ воспитательной, здоровьесберегающей и коррекционной направленности в соответствии требованиям ФГОС;

проектирование системы оценки достижения обучающихся планируемых результатов;

создание в образовательном учреждении механизма преемственности начального и основного, основного и среднего общего образования;

подготовку к аттестации педагогических работников в соответствии с основными требованиями ФГОС;

организацию методической работы с учетом основных требований ФГОС;

использование и расширение возможностей (полномочий) государственно-общественной системы управления.

Подведем итоги проделанной нами работы. Понятие «эффективность» постепенно проникает в сознание руководителей образования и практику их деятельности. Это понятие связывается с понятиями «качество образования» и «результативность образования». Однако понимание, в чем состоит и какова эта связь у большинства руководителей отсутствует. Оценивая эффективность собственной деятельности, руководители ориентируются на педагогические, социальные и организационно-педагогические аспекты эффективности. Экономические аспекты оцениваются в последнюю очередь. Более того, по мнению большинства опрошенных нами руководителей их деятельность вообще не может быть оценена в показателях «экономического характера». Последний результат указывает на проблему, которая с нашей точки зрения мало обсуждается в научно-педагогической литературе. Это проблема принципиально различного понимания сущности управленческой деятельности на уровне образовательной организации субъектами управления образованием. Чем выше уровень субъекта управления, чем дальше он находится от конкретного потребителя образовательных услуг, тем более выражено рационалистическое, социально-экономическое и даже экономическое понимание деятельности и соответственного ее оценки. Чем ниже уровень субъекта управления, чем ближе он к потребителю тем более присутствует в его сознании иррациональная, педагогическая и социально-педагогическая трактовка управления и, соответственно, его оценка. Можно ли найти гармонию позиций? Анализ систем показателей, о которых мы упоминали в статье, показывает примеры сбалансированного подхода к оценке эффективности. А вот ответ на вопрос: «Почему эти попытки не находят отклика у практиков?» требует дальнейшего исследования и осмысления.

© Чуракова Н.И.

Особенности оптимизации управления инновационными процессами в образовательных учреждениях

Захарова Л.А. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: Zaharova67@mail.ru

В современных условиях инновационная деятельность в той или иной степени присуща любой организации и предприятию. Даже если организация не является лидером на рынке инноваций, то рано или поздно она непременно столкнется с необходимостью производить замену морально устаревших технологий и продуктов. Инновационные процессы, их воплощение в новых продуктах и новой технике являются основой экономического развития.

Инновационный процесс представляет собой подготовку и осуществление инновационных изменений и

складывается из взаимосвязанных фаз, образующих единое, комплексное целое. В результате этого процесса появляется реализованное, использованное изменение - инновация. Для осуществления инновационного процесса большое значение имеет распространение во времени уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях или местах применения.

Современные инновационные процессы достаточно сложны и требуют проведения анализа закономерностей их развития. Для этого необходимы специалисты, занимающиеся различными организационно-экономическими аспектами нововведений - инновационные менеджеры. В отечественной литературе проблема инноваций долгое время рассматривалась в системе экономических исследований. Однако со временем встала проблема оценки качественных характеристик инновационных изменений во всех сферах общественной жизнедеятельности, но определить эти изменения только в рамках экономических теорий невозможно. Необходим иной подход к исследованию инновационных процессов, где анализ инновационных проблем включает в себя использование современных достижений не только в области науки и техники, но и в сферах управления, образования, права.

Поиски решения педагогических проблем инноватики связаны с анализом имеющихся результатов исследования сущности, структуры, классификации и особенностей протекания инновационных процессов в сфере образования.

Современные социальные процессы протекают крайне быстро, и от руководителя требуется постоянное самообразование, рефлексивный самоанализ, формирование социальной, личностной и инновационной компетентностей. Эффективная инновационная активность руководителя в системе образования является важным фактором, инициирующим динамику образовательных технологий, гарантом нестандартных решений, определяющих инвестиционный характер вложений в автономное образовательное учреждение, удовлетворённости субъектов образовательного процесса, индикатором стабильности творческих коллективов.

Исследования инновационных процессов в образовании, в основном, ориентированы на педагогов, педагогические коллективы, что оставляет вне поля зрения управленческий сегмент работы образовательных учреждений. Кроме того, процессы современного развития обуславливают динамичность и неоднозначность объема, содержания и характера инновационных процессов в образовательных учреждениях, в силу чего деятельность руководителя в системе инноваций требует своего исследования, осмысления и обобщения. Постоянно изменяющееся содержание управленческой деятельности, мобильность организационных структур, обеспечивающих продвижение инновационных процессов в системе образования, требуют особых инновационных умений, способностей и качеств от руководителя образовательного учреждения⁴⁶⁹.

В современных условиях быстроменяющийся мир требует от руководителя образовательных учреждений иных методов управления. В выигрыше оказывается тот руководитель, кто быстрее всех способен реагировать на новые перемены, воспринимать и рефлексировать изменения и в образовании и в обществе, воплощать в жизнь задуманное, т.е. использовать на практике свой инновационный потенциал. Инновационный потенциал руково-

дителя фактически обеспечивает возможность эффективно управлять инновационными процессами в образовательном учреждении. Опыт показывает, что крупные реорганизации возможны только в том случае, если руководитель умеет создать свою команду единомышленников, тактично и решительно противодействовать противникам новшеств.

После того, как руководитель всесторонне проанализировал ситуацию в школе, определил, какие результаты работы школы необходимо улучшить, у него, естественно, возникает потребность в обоснованном выборе идей, с помощью которых это можно было бы сделать наилучшим образом. Выбор идей неизбежен потому, что для достижения одних и тех же целей, тех или иных результатов могут быть отобраны разные нововведения, каждое из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Казалось бы, такая логика размышлений очевидна, однако в реальной практике она часто не выдерживается. Вместо обоснованного подхода к выбору идей мы видим:

- у одних – стремление почти без всякого выбора внедрить, освоить буквально всё, чего раньше не было, что где-то услышали, увидели (не случайно о таких школах говорят, что они так «бешено» развиваются, что не успевают нормально функционировать);
- у других – стремление перепробовать, освоить новое подряд, дабы таким образом найти оптимальную для своей школы идею. Это, фактически, работа вслепую (слепые пробы и естественно – многочисленные ошибки);
- у третьих – стремление осваивать непременно то, что осваивают соседи из окрестных школ для того, чтобы выдержать конкуренцию в борьбе за контингент учащихся, за хорошее мнение родителей, руководителей органов управления образованием своего округа;
- у четвёртых – отчётливо прослеживается стремление любой ценой не отстать от моды, быть на её гребне, а потому они очертя голову стремятся к статусу инновационной школы и непременно с вычурным, сложным названием;
- у пятых – готовность принять к осуществлению любую рекомендацию, любое указание местных органов управления образованием, касающееся освоения той или иной новой идеи.

Нетрудно понять, что все эти подходы к нововведениям в школе чреваты серьёзными издержками, такими, как колоссальные перегрузки детей и учителей, снижение успеваемости по тем предметам, которые не охвачены «экспериментальной» работой, поскольку освоение неактуальной, неоптимальной чужой идеи, да ещё освоение неграмотное отнимает у учителей, охваченных этой деятельностью, все силы и время, что неизбежно приводит к дестабилизации педагогического процесса.

Но если руководителю все эти подходы не характерны, он понимает их ущербность и хочет обоснованно выбрать оптимальные именно для своей школы идеи развития.

Выбор идей реализуется путём их обсуждения, продумывания группой компетентных лиц - экспертов (это наиболее зрелые и прогрессивные работники школы, приглашённые специалисты). Он включает сравнительную оценку идей по ряду параметров и является творческим актом. Оценка идей может осуществляться как с помощью мысленного экспериментирования, так и на основе разработки проектов деятельности предполагаемых участников преобразования.

Необходимо продумывать весь организационный механизм выбора идей, включающий сбор предложений учителей, детей и родителей с помощью собеседования и анкетирования, выявление предпочтений всех групп лю-

⁴⁶⁹ Данилюк А.Я. Развитие педагогической антропологии в контексте русской культурной традиции // Педагогика. 2003. № 1. С. 82.

дей, участвующих в инновационном процессе, обсуждение отобранных инноваций на заседаниях методических объединений, творческих микрогрупп, кафедр, а в случае необходимости – на заседании педсовета. Идти в достижении цели руководитель должен не только и не столько от себя, сколько от других – исполнителей, реализаторов будущих нововведений. Очень важно, чтобы именно они сами участвовали в поиске, оценивали и выбирали новые идеи для освоения. Иначе их работа не будет иметь нужной мотивировки и не будет никакого обновления в способах управления инновациями в школе. На этом этапе работы руководителю может быть полезна таблица, в которой каждым учителем определено, каким способом он будет развивать инновацию в каждом конкретном объекте обновления (например, в содержании математического образования учитель может развивать свой опыт, осваивать чей-то опыт, осваивать научные разработки или создавать свой опыт на основе инновационной идеи, т. е. проводить эксперимент⁴⁷⁰).

Руководитель любой школы, а тем более той, что переходит в режим развития, т.е. образовательного учреждения, в котором организован инновационный процесс, обязан все преобразования осуществлять на безупречной правовой основе. Правовая норма – важный и необходимый инструмент управленческой деятельности.

Конечно, любая норма – правовая, административно-ведомственная, нравственная – ограничивает свободу. Но свобода действий современного руководителя предполагает, прежде всего, его высокую правовую культуру. Без нормативной регламентации невозможна нормальная деятельность школы. Опора на право и нравственность в школе, реализующей новшества, – одно из важнейших условий обеспечения безопасности детей и педагогов.

В инновационной деятельности школы используются документы различного уровня – от актов международного права, федеральных законов до постановлений местных органов власти, решений муниципальных и региональных органов управления образованием, органов управления и должностных лиц самой школы.

Центральное место в нормативно-правовом обеспечении развития школы принадлежит закону РФ «Об образовании». Только на основе Закона органами управления образованием разрабатываются Положения о типах и видах учебных заведений, а самими школами – Устав и другие документы, обеспечивающие их функционирование и развитие.

Знание Закона позволяет руководителю школы во всей инновационной деятельности отстаивать интересы своего коллектива, защищать их от любых и чьих бы то ни было посягательств, от некомпетентного вмешательства в педагогический и управленческий процессы, самостоятельно реализуемые школой.

Закон РФ «Об образовании» вводит в компетенцию школы не только выбор, но и разработку, и утверждение общеобразовательных программ, учебных планов, программ учебных курсов и дисциплин. Эти полномочия конкретизируют принцип автономности образовательных учреждений.

Взросшая компетенция, реализация принципа автономности школы означают одновременно и повышение ответственности педагогического персонала, руководителя школы за результаты и последствия любой, но особенно – инновационной деятельности. Школа в установленном законодательством РФ порядке несёт ответст-

венность за: невыполнение функций, отнесённых к её компетенции; реализацию в неполном объёме образовательных программ в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса; качество образования своих выпускников; нарушение прав и свобод учащихся, воспитанников и работников школы; жизнь и здоровье учащихся и работников во время образовательного процесса.

Влияние инновационных изменений на здоровье учащихся должно прослеживаться руководителями школ особенно тщательно.

Школьные нововведения всегда затрагивают интересы субъектов образовательного процесса, условия труда и занятости педагогов. Некоторые школы отходят от традиционного построения учебного года: меняют сроки изучения учебных курсов, экзаменов, выделяют дни и даже недели для самостоятельных занятий, переносят, иногда удлиняют время каникул. Эти новшества, связанные с переменами в «годовом календарном учебном графике», руководитель школы обязан согласовывать с органами местного самоуправления, а также – с муниципальными органами исполнительной власти, советниками, специалистами этих органов по вопросам образования.

Такого же согласования требуют и другие новшества: введение новых профильных курсов; сокращение времени на изучение отдельных предметов и их интеграция; дифференциация образования; изменения в условиях набора учащихся; создание элитарных учебных заведений и других новых типов и видов школ.

Гарантией права на образование призваны стать государственные образовательные стандарты. Единая составная часть государственных стандартов – федеральный компонент и НРК⁴⁷¹ образовательных программ. Грамотное управление инновациями предполагает способность руководителя школы обеспечивать качественное выполнение федерального компонента каждым учителем.

Любой инновационный процесс носит вероятностный характер, и не все его последствия могут быть спрогнозированы. Уйти от многих ошибок и упущений еще на уровне проекта или модели поможет составление аналитического обоснования и программы инновационного апробирования. Эту программу составляет экспериментатор – руководитель ОУ, помощником выступает заместитель директора. Ее необходимо подвергнуть экспертному анализу. В рецензии на нововведение должны как минимум, оснащены следующие позиции: целостность содержания программы; структурные взаимосвязи ее частей и блоков, их последовательность, логичность, конструктивность; ошибки, недостатки, недочеты; обоснованные предложения и дополнения к программе, экспертное заключение (рекомендуется к реализации или необходима доработка по отмеченным замечаниям).

После того как определена программа инновационной деятельности ОУ и спрогнозированы ключевые результаты, руководители ОУ совместно с инициативной группой приступают к разработке комплексно-целевой программы, которая состоит из этапов организации и реализации инновации. Цель такой программы заключается в выявлении и создании условий для формирования и развития инновационных процессов в ОУ, в разработке модели и технологии системы работы ОУ в условиях нововведения. На этом этапе идет планомерная работа с кадрами с целью совместной разработки стратегии и

⁴⁷⁰ Лаздина Т. И. Технологии мотивационного управления инновационной деятельностью учителей // Начальная школа плюс До и После. 2006. № 2. С. 19.

⁴⁷¹ Назимов С.С. Педагогические инновации в национально-региональном компоненте содержания образования // Учитель. 2005. № 6. С. 74.

тактики внедрения инноваций, работа по мотивации персонала с целью активизации участия всех педагогов и других специалистов в инновационных преобразованиях, работа по информированию родителей детей о содержании инновационных преобразований и инициированию их активного участия в инновационных процессах. На этом этапе важно найти в окружении организации заинтересованные лица или другие организации, способных активно участвовать в реализации инновационных процессов в реализации и построить систему тесного сотрудничества с данными субъектами.

Цель следующего этапа комплексной программы заключается в формировании и развитии целостной системы управления ОУ в режиме внедрения нововведения. На данном этапе совместно с педагогическим коллективом вырабатывается стратегия и тактика обеспечения внедрения новшеств. На этом этапе важно создать условия для овладения каждым участником нововведений содержанием и технологией эксперимента.

Цели и задачи программной деятельности коллектива на данном этапе строятся на основе тщательного анализа текущей обстановки в ОУ, с одной стороны, и из прогнозов его развития – с другой.

Отобранные цели и задачи в комплексно-целевой программе должны быть согласованы во всех звеньях, одобрены большинством коллектива, реалистичны, адаптированы к новым условиям, повышать уровень мотивации и стимулирования, обеспечивать контроль.

При управлении инновационными процессами в ОУ с учетом прогноза конечных результатов основная часть этих действий обсуждается коллегиально.

При управлении инновационными процессами главное место занимает контроль за результатами. Его назначение и задачи: констатация результатов, экспертная аналитическая оценка достигнутых результатов и формирование соответствующих выводов для проведения работы по регулированию процесса образовательной деятельности; оценка всех участников образовательного процесса, их конкретных результатов и соответствующие выводы для коррекции поведения и деятельности коллектива; оценка результатов управления инновациями в соответствии с комплексно-целевой программой и соответствующие выводы по регулированию управляющих воздействий; формирование каналов прямой и обратной связи для информирования и стимулирования участников инновационного процесса.

Педагогический коллектив и каждый педагог-новатор в отдельности, ориентированные на конечный результат инноваций и нововведений, способны при анализе полученных данных оперативно определить причину отклонений от запрограммированного результата.

Контроль за результатами инноваций осуществляется порубежно. Как правило, это выборочный контроль по результатам полугодия или целостный по итогам учебного года. Очень важно правильно оценить достигнутый результат и сделать соответствующие выводы.

По итогам экспертного контроля и анализа проводится заседание педагогического или методического совета ОУ. На нем должна быть принята программа по регулированию и коррекции инноваций.

Важным фактором успешности проведения инновационных преобразований в ОУ являются следующие условия⁴⁷². Психолого-педагогические: отсутствие строгого регламентирования деятельности, излишних указаний педагогам, жестко заданных норм; предоставление

им свободы выбора содержания и форм профессиональной деятельности в соответствии с их личными потребностями и возможностями; ориентация педагогов на кооперацию, а не на конкуренцию; формирование у них отношений, предполагающих доступность собственного опыта для других и открытость их опыта для себя; создание для педагогов ситуаций профессионального успеха. Организационно-педагогические: наличие достойной, интересной, общественно значимой цели, которая становится ядром творческой деятельности коллектива; диагностика инновационной деятельности педагогов как по процессу, так и по результату, акцент на положительных промежуточных результатах; создание группы единомышленников: учащихся, педагогов, администрации, родителей, связанных общностью целей, интересов, установок; привлечение к организации образовательного процесса потенциала научных кадров высших заведений; эффективная организация и непрерывное совершенствование системы научно-методической работы; организация управленческой деятельности, мотивирующей и оптимизирующей творчество педагогов: вовлечение их в совместную деятельность по планированию образовательного процесса, гарантии свободы творческой деятельности, обобщение и распространение передового педагогического опыта, материальное стимулирование, наличие демократических начал в управлении и социальная защищенность членов педагогического коллектива. Реализация в образовательном процессе психолого-педагогических и организационно-педагогических условий обеспечит развитие инновационного потенциала ее педагогического коллектива.

Анализируя состояние инновационной деятельности в образовательных учреждениях, необходимо отметить тот факт, что учителя и администрация, ранее не имевшие свободы творчества, увидели в современной ситуации свою главнейшую задачу в овладении этой свободой. В связи с этим возникла настоятельная необходимость осмысления и создания внутришкольной системы управления инновациями.

Обобщая все сказанное ранее, мы можем предложить модель инновационной деятельности в образовательном учреждении, включающая в себя четыре фазы.

Фаза первая - поиск новых идей - включает в себя:

1.1. Создание информационного фонда. Стимуляция участия преподавателей в конференциях, совещаниях, посвященных развитию инновационных процессов в образовании; анализ полученной информации.

1.2. Выявление инновационных потребностей образовательного учреждения, возможно, с помощью консалтинговой службы.

Фаза вторая - формирование нововведения - включает:

2.1. Анализ и проектирование. Формулирование нововведенческих идей и возможностей учебного заведения, проектирование хода работы.

2.2. Апробирование инновационных идей с участием так называемой «опережающей группы» учителей.

2.3. Подведение итогов апробирования, принятие решения о масштабном нововведении, выработка программы его реализации.

Фаза третья - реализация нововведения - включает в себя следующие шаги:

3.1. Привлечение ресурсов. Для реализации масштабного нововведения необходимо либо увеличение управленческих ресурсов, либо принятие кем-то из руководителей дополнительной ответственности, либо принятие новой должности. На данном этапе важным фактором, определяющим его успешность, является привлечение к инно-

⁴⁷² Пугачёва Н.Б. Психолого-педагогическое обеспечение инновационной деятельности общеобразовательного учреждения // Завуч. 2005. № 3. С. 122.

вационной работе всех работников учреждения образования, даже не участвующих в эксперименте напрямую.

3.2. Инновационное обучение. Необходимо освоение инновационных технологий всем коллективом. В этом процессе немаловажную роль играет авторитет руководителя.

Фаза четвертая - закрепление новшества. На данной фазе новшество касается уже всех слоев подколлектива, включая и те, кто настроен по отношению к нему отрицательно. Поэтому сейчас у руководителя двойная задача решение не только организационных проблем, но и создание благоприятного психологического климата. Наступает пик адаптации новшества к системе школы и наоборот - системы к новшеству. Для смягчения этих процессов, для превращения инноваций в оптимальную традицию требуется, с одной стороны, психокоррекционная работа с педагогами и детьми, с другой - закрепление обновленного образа учебного заведения в сознании педагогического и ученического коллектива.

Рассмотренная модель описывает инновационные процессы преимущественно с позиций руководителей организации, заинтересованных во внедрении новшества, т.е. - внедрение «сверху». Но такая модель не является единственно возможной: существует и другой взгляд на инновационные процессы - не как на развиваемые, а как на саморазвивающиеся. Выглядит это, примерно, так. В процессе обострения каких-либо проблем образовательного учреждения в коллективе на первый план выступают носители инновационных идей, при благоприятных обстоятельствах они становятся объектом интереса коллег. Энтузиасты начинают апробировать новое в своей работе, выявляется группа учителей-проводников нового, иногда вступающая в конфликт с теми, кто этого нового не приемлет. В такой ситуации возможны два варианта: победа «авангарда» или наоборот, его поражение. При позитивном варианте в общественном мнении побеждает убежденность ценности и своевременности нововведения.

Два описанных выше варианта инновационных процессов отнюдь не являются противоречивыми, а могут и дополнять друг друга, но, по-нашему мнению, существует определенная закономерность: чем более структурирована структура власти и влияния в организации, тем сложнее внедрить инновационные ноу-хау «снизу». Соответственно - чем выше уровень централизации управления в организации, тем ниже инновационная активность.

© Захарова Л.А.

Образовательный стартап педагогических инноваций

Антипова Е.П. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: e.p.antipova@yandex.ru

Одним из важнейших направлений развития современной системы российского образования является активное развитие инновационных процессов и педагогических инноваций. Инициатором создания или использования педагогических инноваций может являться педагог, поскольку именно он обладает ведущей ролью в образовательном процессе. Подготовка педагога к инновационной деятельности является важнейшим условием успешности инновационного развития российского образования.

Подготовка педагога к инновационной деятельности подразделяется на два основных направления:

- направление творческой подготовки, обеспечивающее процесс создания педагогических инноваций, поиск инновационных идей;

- направление технологической подготовки, обеспечивающее процесс внедрения, реализации и управления педагогических инноваций.

Анализируя имеющийся опыт подготовки учителей к инновационной деятельности необходимо отметить, что в реальном образовательном процессе процессы создания и внедрения педагогических инноваций реализуются в основном одним лицом - педагогом. В этом случае инновация часто выливается в более интенсивную деятельность педагогов, в усиление контроля и т.п. в рамках существующих педагогических систем без каких-либо заметных существенных новообразований. Именно поэтому важной является проблема грамотного осуществления проектирования педагогических инноваций.

Под проектированием педагогических инноваций (инновационное проектирование) мы понимаем процесс инновационной образовательной проектной деятельности, направленный на получение качественно нового состояния изменяемого объекта.

Структура и этапы инновационного проектирования не обладают новизной, однако существуют особенности проектирования педагогических инноваций, заключающиеся в недостатке финансирования, непредсказуемости результата, единоличной заинтересованности в инновационном процессе педагога. Главной особенностью педагогических инноваций является некоммерческий образовательный результат, получение которого невозможно при использовании общепринятых принципов управления, бизнес-планов, бизнес-проектов.

Во многом перечисленные особенности соответствуют пониманию некоммерческих социальных инноваций в экономической теории. В связи с чем процесс инновационной образовательной деятельности в системе образования во многом напоминает стартап, в котором необходимо «полагаться на изобретательность, а не на деньги, сочетать долгосрочную фокусировку с краткосрочными действиями, раскрыть свои сильные стороны в чем-то малом и эксплуатировать их по максимуму»⁴⁷³.

Педагогические работники в процессе инновационной деятельности проявляют как творческие способности, так и предприимчивость. По мнению Б. Дорфа «социальные предприниматели создают инновационные некоммерческие структуры, стремясь изменить мир. В первую очередь найти решение, а не получить прибыль»⁴⁷⁴.

Нет недостатка в новых идеях в системе образования, есть недостаток отсутствия их реализации - отсутствие стартапа. Основным ресурсом стартапа является инновационная идея, которая характеризуется ее востребованностью (степенью необходимости) для потребителя. Востребованность педагогической инновации определяется педагогом при реализации конкретного образовательного процесса, в котором главным заинтересованным лицом является педагог. В случае успеха образовательного стартапа результаты педагогической инновации оцениваются потребителем: учащимся, родителем, администрацией и т.д.

Современные исследователи стартапа (С. Бланк, Б. Дорф, П. Власовиц, Г. Кавасаки, М. Нейджер, М. Микалович Б. Фелд) имеют общую позицию касательно его определения и признаков. Исходя из их понимания стартапа мы сформулируем понятие «образовательный стартап» - организация одного или нескольких лиц,

⁴⁷³ Микалович М. Стартап без бюджета / пер. с англ. Сергея Филина. Манн, Иванов и Фербер 2011. 73 с.

⁴⁷⁴ Бланк С., Дорф Б. Стартап. Настоящая книга основателя. М.: Эврика, Альпина, 2013. 616 с.

строящая свою деятельность на основе инновационной идеи.

Рассмотрим особенности «образовательного стартапа» в соответствии с выделяемыми признаками стартапа в экономической теории (табл. 1):

№	Стартап	Образовательный стартап
1.	Наличие новой (инновационной) идеи	Наличие новой (инновационной) идеи в сфере образования
2.	Малый размер компании (предприниматель)	Главным лицом является педагог-новатор. Единичное создание инновационной идеи педагогическим работником
3.	Нехватка финансирования	Отсутствует специализированное (целенаправленное) финансирование инновационной деятельности педагога. Финансирование инновационной деятельности педагога осуществляется в виде: грантов, стимулирующих выплат.
4.	Непрочное положение на рынке	Консервативность педагогической системы
5.	Бизнес-модель	Модель деятельности педагога по продвижению новой (инновационной) идеи
6.	Непредсказуемость результата	Непредсказуемость результата реализации педагогической инновации

Важнейшей задачей в технологической подготовке педагогических кадров для образовательного стартапа является обучение проектированию педагогических инноваций.

В качестве примера рассмотрим использование технологии проектирования педагогической инновации «выбор стратегии и решения проблем». Основной задачей технологии «выбор стратегии и решения проблем» является формулировка образовательной проблемы. В процессе подготовки педагогов проблемы формулируются быстро с позиции «поговорим о наболевшем». В течение 20 минут каждый педагог может сформулировать от двух и более проблем, с которыми он сталкивается в системе образования. В этом случае перед педагогом ставится задача выбрать из большого спектра именно ту проблему, которая является самой важной. Для этого используется прием «отсечение лишнего», на который необходимо потратить столько времени, сколько нужно для получения индивидуального результата каждого педагога.

Результат, которого необходимо добиться, должен соответствовать следующим требованиям:

1. Сформулированная проблема должна быть понятна тому, кто ее сформулировал. Проблема формулируется в той области, в которой он считает себя профессионалом: педагог дошкольного образования при работе с детьми дошкольного возраста, учитель старших классов с детьми 15-17 лет, директор школы в управлении педагогическим коллективом и т.д. Например, проблема «формирования компетенций учащихся» в широком смысле является очевидной проблемой общества, государства, школы, а конкретному педагогу непонятна. Дальнейшее преобразование проблемы происходит путем записи ответов на вопросы: «где формируется?», «каких учащихся?», «каких компетенции?», «когда формируется?» и т.д. Достигается узконаправленность формулировки проблемы: «формирование языковой компетенции учащихся 8-го класса на уроках английского языка в средней общеобразовательной школе».

2. Проблема должна быть личностной, «захватывающей», важной и увлекательной для того, кто ее формулирует. Например, проблема «формирование компетенций учащихся» во многом не является захватывающей

для педагога, однако ее конкретизация до проблемы «формирования языковой компетенции учащегося Иванова, Петрова, Сидорова и др.», значительно повышает степень ее привлекательности. Чем конкретнее будет сформулирована проблема, тем быстрее педагог подвинет себя к действиям по ее разрешению. Сформулированная проблема должна быть привлекательной для педагога, захватывать его мысли, возбуждать чувство неудовлетворенности настоящим ее состоянием, побуждать к действию.

3. Проблема должна быть детально описана.

После описания проблемы педагогу необходимо пройти еще несколько важных этапов:

- формулирование конечной цели – результата при разрешении описанной проблемы;
- анализ проблемы на «ложность» и возможное изменение цели;
- поиск первопричины проблемы и возможное изменение цели;
- анализ ресурсов и возможное изменение цели;
- выделение противоречий;
- описание стратегии действий в виде нескольких направлений деятельности педагога, его дальнейшей работы.

На каждом из предлагаемых этапов проводится детальное описание проблемы в устном и письменном виде, последовательное возвращение к начальной формулировке проблемы и ее коррекция.

Результатом использования технологии проектирования педагогической инновации «выбор стратегии и решения проблем» является сформулированная образовательная проблема и стратегия действий педагога по ее разрешению.

Полученный результат является важнейшим результатом подготовки педагога к проектированию педагогической инновации и началом его образовательного стартапа.

© Антипова Е.П.

Интегрированная система менеджмента в вузе: опыт создания в УрГПУ

Шевелева Н.Л., Симонова А.А.

(Россия, Екатеринбург)

e-mail: sheveleva@list.ru

Пrestиж вуза определяется не только его способностью готовить конкурентоспособных выпускников, но и методами решения проблем социальной ответственности, деловой этики, взаимодействием и сотрудничеством с обществом, особенно это касается педагогических вузов. Обсуждая критерии эффективности деятельности вузов Лазарев Г.И. и Крюков В.В. в своей статье «Инновационная стратегия регионального университета: цели, проблемы, механизмы достижения» пришли к заключению, что «Конкурентоспособность каждого университета определяется уровнем востребованности продукта или услуги потребителем и качеством услуг ... Для современного университета стать конкурентоспособным означает стремление к совершенству на основе инноваций и привлечения талантов»⁴⁷⁵.

С целью активного развития и повышения уровня конкурентоспособности наш университет вступил на новый этап развития, характеризующийся созданием интегрированной системы менеджмента (ИСМ). В уни-

⁴⁷⁵ Лазарев Г.И., Крюков В.В. Инновационная стратегия регионального университета: цели, проблемы, механизмы достижения // URL: <http://www.mszs.si/eurydice/pub/oecd/response.pdf>

верситете накоплен большой практический опыт в области управления качеством. По сути, управление качеством в университете давно перешло с уровня экспериментального и инновационного на технологичный уровень. Процессы управления стали воспроизводимы и предсказуемы, большинство процессов алгоритмизировано. Возникла объективная предпосылка к расширению требований и ответственности вуза, к расширению границ существующей системы менеджмента качества. Возникла необходимость к внедрению новшеств в виде требований новых стандартов в управлении.

В рамках реализации Государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" на 2013-2020 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 15 мая 2013 г. N 792-р, изменились взаимоотношения педагогического вуза с обществом, что привело к увеличению заинтересованных сторон вуза и росту требований с их стороны к деятельности вуза. К числу заинтересованных сторон стали относиться средства массовой информации, профессиональные сообщества, конкуренты. Сегодня местные власти и общество рассчитывают, что эти взаимоотношения перейдут на качественно иной уровень. От современных педагогических вузов требуется активная социальная позиция, интегрированность в социальную, экономическую и культурную жизнь города, региона и страны в целом. Именно поэтому при создании интегрированной системы менеджмента качества наш выбор был сделан в пользу международного стандарта IQNet SR-10 «Системы менеджмента социальной ответственности. Требования».

Интегрированная система менеджмента УрГПУ – это часть системы общего менеджмента университета, отвечающая требованиям трех международных стандартов на системы менеджмента и функционирующая как единое целое. В нашем университете ИСМ понимают как совокупность мероприятий, методов и средств, обеспечивающих предоставление качественной образовательной услуги на всех этапах: от первоначального определения и до конечного удовлетворения требований и потребностей государства, общества и других потребителей, а так же выполнения социальной ответственности для всех заинтересованных сторон вуза.

Организационно-методическим фундаментом для создания интегрированной системы явилась система менеджмента качества, которая успешно функционирует в вузе с 2007 года и прошла уже две ресертификации центром по сертификации систем управления Cro Cert (Хорватия) на соответствие требованиям международного стандарта ISO-9001:2008. Это говорит о том, что требования к системам качества в нашем вузе уже давно стали нормой.

ИСМ в нашем вузе была создана путем введения требований международных стандартов IQNet SR-10 «Системы менеджмента социальной ответственности. Требования» и BS OHSAS 18001:2007 «Системы менеджмента охраны здоровья и безопасности труда – Требования» во все процессы действующей СМК.

По сути, ИСМ нашего вуза – это аддитивная (от латинского *additio* - прибавление) модель интегрированной системы менеджмента. Это обусловлено тем, что базовые понятия и принципы, сформулированные в этих стандартах, в наибольшей мере соответствуют друг другу, а так же понятиям и принципам общего менеджмента. В качестве базовых принципов мы рассматриваем принципы менеджмента качества: процессный подход, системный подход, лидерство руководителя, вовлечение работников и постоянное улучшение. Реализация этих принципов позволяет наилучшим образом обеспечить интегрирование положений стандартов на отдельные системы

в единый комплекс. Однако, в свою очередь, выполнение принципов социальной ответственности позволяет повысить интерес потребителей к вузу и качественней реализовать все основные процессы. Это такие принципы, как отчетность, прозрачность, этическое поведение, уважение интересов заинтересованных сторон, уважение верховенства закона, уважение международных норм поведения, уважение прав человека.

Социальная среда, в которой существует педагогический вуз, предъявляет к нему повышенные требования, как в отношении качества подготовки выпускников, выполнения государственных законов и нормативов, так и комфортности труда, социальной защищенности, реализации социальных гарантий, благотворительности и поддержки общественных движений и этики осуществления своей деятельности.

Поэтому международный стандарт IQNet SR-10 для нас это:

во-первых, система управления, которая позволяет интегрировать социальную ответственность в стратегию и управление университетом;

во-вторых, система, которая легко интегрируется и совместима с СМК, базирующейся на стандартах ISO и цикле PDCA (цикле непрерывного улучшения);

в-третьих, система, позволяющая учесть потребности всех заинтересованных сторон;

в-четвертых, способствует продвижению лучших практик управления, и этического и прозрачного поведения.

Эта система менеджмента делает нашу организацию привлекательной в силу реализации всех выше перечисленных принципов социальной ответственности

Выполнение требований стандарта BS OHSAS 18001:2007 «Системы менеджмента охраны здоровья и безопасности труда. Требования» обеспечивает полное достижение главной цели УрГПУ в области охраны здоровья и безопасности труда – реализация конституционного права работников и обучающихся на сохранение их жизни и здоровья в процессе трудовой деятельности и обучения, а также пересмотр отношения самих работников и обучающихся к соблюдению норм охраны труда и безопасности.

«Ноу-хау» применения стандарта OHSAS 18001:2007 в образовательной организации заключается в распространении системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда не только на работников университета, но и на обучающихся. Следует отметить, что УрГПУ – первый Российский вуз, сертифицировавший систему менеджмента ОЗиОБТ по OHSAS 18001:2007.

Очень важно, что международные стандарты BS OHSAS 18001:2007 «Системы менеджмента охраны здоровья и безопасности труда» и IQNet SR-10 «Системы менеджмента социальной ответственности» перекликаются в отношении требований к созданию работникам условий для комфортного и безопасного труда и сохранение здоровья.

Особую значимость при разработке ИСМ сыграла существующая процессная модель (процессный подход), которая была внедрена еще в 2005 г. (а в 2007г. сертифицирована), и которая непосредственно отражает реальные процессы, осуществляемые в нашем университете. При создании аддитивной модели интегрированной системы менеджмента процессная модель вуза не изменилась. Предшествующая модель СМК охватывала всю деятельность университета и включала традиционный в деятельности вуза процесс «Обеспечение безопасности жизнедеятельности» и подпроцесс 2 уровня «Социальная поддержка студентов» в рамках основного процесса «Воспитательная и внеучебная работа». На начальном

этапе создания ИСМ произошло усиление акцента на эти два процесса; они были пересмотрены, заново проведено документирование, определены критерии их оценки и эффективности. Процессы стали шире и получили новые названия: «Социальная поддержка работников и обучающихся» и «Управление охраной здоровья и обеспечения безопасности труда». Оба относятся к группе обеспечивающих процессов.

Кроме того была поставлена задача для владельцев основных процессов (образовательного, научная работа, воспитательная работа, дополнительное образование) - выявить требования всех заинтересованных сторон в области социальной ответственности и безопасности труда и охраны здоровья в рамках этих процессов и дать оценку возможности их выполнения. Это было сделано в ходе «входного анализа требований и документов», в виде таблицы:

№ раздела IQNet SR 10	Содержание требования	К какой категории заинтересованных сторон относится	Структурное подразделение - ответственное за реализацию данного требования

Что сделано (делается) для выполнения требования	В каких нормативных документах (локальных актах) отражена социальная ответственность (данное требование)	Какие выполняются записи по данному требованию	Примечание / рекомендации по улучшению / Критерии оценки (показатели)

От внедрения и сертификации интегрированной системы менеджмента университет ожидает определенные выгоды. К числу явных достоинств ИСМ можно отнести следующие преимущества: обеспечение согласованности и структурированности действий внутри организации; достижение более высокой степени вовлеченности персонала в улучшение деятельности вуза; позитивное общественное мнение о надежности, стабильности и высоком уровне развития университета; положительный имидж и высокий статус вуза; приоритет над конкурирующими организациями при прочих равных условиях. Маркетинговые преимущества.

ИСМ способствует устойчивому развитию организации, где под устойчивостью мы понимаем способность поддерживать долгосрочную стабильность окружающей среды и человеческой деятельности в их экономическом, социальном, организационном и экологическом аспектах.

Главной задачей при создании ИСМ вуза является установление взаимосвязи между руководством и персоналом в рамках реализации стратегических целей вуза.

Для разработки и внедрения ИСМ требуется определенное время и подготовленность коллектива работников. Основные этапы и шаги по разработке ИСМ «с нуля» такие же, как и при создании СМК (об этом много и подробно написано в различных публикациях), однако при создании ИСМ на базе действующей СМК есть своя специфика, заключающаяся в том, что персоналу уже известно, что такое процессный подход, документированные процедуры, внутренние аудиты. Основные шаги следующие:

1. Издание приказа о начале разработки интегрированной системы менеджмента и создании рабочей комиссии из числа руководящих работников УрГПУ по разработке и внедрению интегрированной системы менеджмента.

2. Последовательный анализ стандартов и с целью выявления комплекса требований, которые вуз планирует выполнять в рамках ИСМ (выбор стандартов, требованиям которых будет соответствовать ИСМ).

3. Обучение представителя высшего руководства (руководителей основных процессов) по новым стандартам.

4. Разработка интегрированной Политики в области качества и социальной ответственности.

5. Анализ связей между процессами действующей СМК и процессами, которые необходимо разработать в свете требований новых стандартов (определение потоков документации, информации, ресурсов, объединяющих процессы в систему). Внесение изменений в процессную модель СМК.

6. Обучение (подготовка) команды разработчиков из числа руководителей и работников служб и подразделений⁴⁷⁶, которые в наибольшей степени обеспечивают безопасность труда и социальную ответственность университета перед потребителями и заинтересованными сторонами.

7. Выявление общих требований трех стандартов к процессам, документации и ресурсам с целью исключения дублирования составляющих ИСМ; определение перечня документов, подлежащих переработке и разрабатываемых вновь.

Разработка новых документов: Профессионально-этический кодекс вуза (кодекс корпоративного поведения), руководство по социальной ответственности, положение по охране здоровья и обеспечению безопасности труда, документированные процедуры по охране здоровья и обеспечению безопасности труда с учетом новых требований к предупреждению рисков.

8. Силами группы разработчиков ИСМ разрабатываются критерии и показатели социальной ответственности по отдельным направлениям деятельности (процессам) вуза и категориям заинтересованных сторон.

9. Проведение внутреннего аудита процесса «Социальная ответственность» во всех подразделениях вуза.

10. Проверка соответствия полученной модели первоначально выявленным требованиям стандартов и устранение выявленных несоответствий.

11. Выход на сертификацию ИСМ.

Особенностью ИСМ является то, что один и тот же процесс теперь рассматривается с позиции разных требований: требований потребителей к качеству, требований социальной ответственности, требований сохранения здоровья и обеспечения безопасности труда. Поэтому особое внимание при создании ИСМ следует уделить обучению менеджеров среднего звена, тех, кто непосредственно управляет процессами на уровне кафедры и факультета, обеспечить правильное понимание ими требований новых стандартов. За профильными отделами (отдел охраны труда, управление социальной работы и т.п.) и функциональными менеджерами этих подразделений, безусловно, остается ведущая роль по реализации требований новых стандартов, но эта роль становится уже не исполнительской, а управленческой.

© Шевелева Н.Л.

⁴⁷⁶ Василевская С.В. О вкладе профильных подразделений в ИСМ // Методы менеджмента качества. 2010. №11 // URL: <http://www.klubok.net/article2508.html>

**Деятельность руководителя
по проектированию и внедрению
информационной системы управления
в образовательном учреждении**

Разумов Е.Н. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: razumov87@list.ru

Науч. рук. Захарова Л.А.

Актуальность вопроса, рассматриваемого в статье, обусловлена рядом обстоятельств, сложившихся на современном этапе развития отечественного образования. Информатизация образования является одним из важных условий успешного развития процессов информатизации общества. Для эффективного функционирования образовательного учреждения необходимо наличие информационной системы управления. Бурное развитие информационных компьютерных технологий, совершенствование технической платформы и появление новых классов программных продуктов изменили подход к автоматизации управления школой. При выполнении внутренних процессов функция информационной технологии перестала быть вспомогательной, превратившись в одну из главных составных информационной системы управления образовательного учреждения. Вопросы проектирования информационной среды и организация управления ими стали насущными вопросами менеджмента в образовании.

Для того чтобы современное образовательное учреждение плодотворно работало и активно развивалось необходимо грамотно и качественно спроектировать информационную систему в школе. Хорошее проектное решение служит основой высокопроизводительной системы. Проектирование информационной системы это, прежде всего, поиск способа, который бы удовлетворил требования функциональности системы средствами имеющихся технологий с учетом заданных ограничений. Большая ответственность возлагается на руководителя, в его функции входит успешное планирование, выполнение, мониторинг, управление и завершение проекта.

В связи с потоком различной информации у руководителей школ увеличивается потребность в повышении продуктивности аналитической деятельности, в оперативном получении более полной, систематизированной информации о результатах деятельности управляемых подсистем. Именно информационная система управления является мощным инструментом для создания более эффективных и конкурентоспособных учреждений. Она обладает оперативностью, качеством и эффективностью, обеспечивая согласованность управления элементами, процессами и ресурсами образовательного учреждения. А информационное обеспечение управленческих решений способствует повышению качества образовательного процесса, так как развитие школы в современных условиях рассматривается как процесс изменения, повышения качества образования.

Как показал анализ научно-педагогической литературы, наименее изучена проблема, связанная с технологиями проектирования и развития единой информационной образовательной среды школы, что усиливает актуальность исследований в этом направлении.

Изменения в образовании, связанные с применением ИКТ, далеко не однозначны и породили ряд противоречий. Наиболее значимые из них фиксируются непосредственно в сфере развития единого образовательно-информационного пространства. К ним относятся:

1. Проблемы применения ИКТ в педагогической практике процессов широко обсуждаются в педагогической науке, но по-прежнему не разработаны научно-

теоретические основы педагогической технологии развития единой информационной среды школы и ДОО.

2. В теории образования обоснованы преимущества использования информационных технологий в образовании, но на практике не всегда реализуется потенциал компьютерных технологий из-за отсутствия педагогических условий их применения в единой информационно-образовательной среде.

3. В учебных заведениях предпринимаются попытки создания единой образовательной информационной среды, но из-за неразработанности стратегии ее внедрения, они не всегда успешны.

Выявленная совокупность противоречий порождает проблему, с которой сталкиваются рано или поздно административные команды образовательных учреждений. Проблема состоит в выявлении условий необходимых для создания и функционирования технологии развития единой образовательной информационной среды образовательного учреждения, а также в выявлении механизмов организации внедрения и функционирования таких систем.

Можно выделить следующие этапы проектирования информационных систем:

1. Предпроектный (обследование, составление отчета, технико-экономического обоснования и технического задания).

2. Проектный (составление технического и рабочего проектов).

3. Внедрение (подготовка к внедрению, проведение опытных испытаний и сдача в программную эксплуатацию).

4. Анализ функционирования (выявление проблем, внесение изменений в проектные решения).

На предпроектной стадии проводится изучение и анализ объекта проектирования: анализируется информационная база, входные документы, их объем, периодичность, алгоритмы, выходные документы и все информационные связи задач. Данные обрабатываются, и строится информационная модель объектов в виде таблиц и графиков.

На этом этапе часто используются: устный и письменный опрос, письменное анкетирование; наблюдение, измерение, оценка; групповое обсуждение; анализ задач; анализ управленческих и информационных процессов. В результате обследования вырабатываются рекомендации по поводу того, какие функции управления школой или образовательным процессом необходимо автоматизировать, какие информационные каналы нужно оптимизировать, в какой информации больше всего нуждаются участники образовательного процесса, каковы основные требования к данной информации.

На проектном этапе составляются технические и рабочие проекты для каждого уровня автоматизированных рабочих мест (АРМ). В рабочем проекте отражаются общие положения, состав технических средств, архитектура, организационная структура в новых условиях, делается постановка задач, проектируется информационное обеспечение, информационный обмен с другими АРМами, рассчитывается экономическая эффективность, инструкции исполнителям. Проектирование технологических процессов включает проектирование паролей, программ, сценариев диалога пользователя с ПВМ, включая проектирование иерархических организованных меню и «окон». Меню содержит перечень блоков, модулей и программы. Каждый модуль выполняет определенную функцию. Разрабатывается структура меню. Если привлекаются готовые пакеты прикладных программ, то в них обязательно должно быть руководство пользователю к эксплуатации и комплект машинных программ на дис-

ках. Именно на этом этапе команда руководителей, отвечающих за реализацию внедрения проекта должна принять решение о том, какое программное обеспечение способно удовлетворить все запросы потенциальных пользователей системы.

Стадия внедрения - это предпоследний этап в проектировании информационной системы, на котором идет подготовка к внедрению ИС, а также проводят тестирование системы и испытание системы (опытную эксплуатацию).

Анализ функционирования ИС. В процессе использования проекта ведется анализ информационной системы: насколько качественно ИС организации функционирует, если не все гладко, вносятся изменения в проектные решения.

Выбор информационной системы для автоматизации управления учреждением является ответственной задачей, потому что от выбора будут зависеть результаты деятельности учреждения. Именно поэтому в данной статье приводится анализ российского рынка программного обеспечения, позволяющего наполнить информационную систему образовательного учреждения необходимыми функциями.

На сегодняшний момент сформировался устойчивый рынок программных приложений, содержательно и функционально позволяющий создать эффективную систему в образовательном учреждении любого типа.

Все эти приложения условно можно разделить⁴⁷⁷ на:

- ERP-системы (управление и планирование деятельностью предприятия);
- CRM-системы (управление взаимоотношениями с клиентами);
- финансово-аналитические системы;
- системы защиты информации;
- справочные системы;
- системы проектирования и т.д.

Таких систем на современном российском рынке программного обеспечения представлено много.

Более двадцати лет насчитывает история создания первых систем электронного школьного документооборота в России, а началось все с появлением в общеобразовательных школах первых персональных компьютеров. Учителя-энтузиасты и студенты педагогических вузов стали разрабатывать системы, которые были бы способны облегчить труд педагога. Эти работы выполнялись на технике (КУВТ, ATARI, ДБК-2 и пр.).

С развитием IT-технологий, стандартизацией и совершенствованием аппаратно-программных средств, приходом в школы IBM-совместимых компьютеров, появлением отечественных фирм - профессиональных разработчиков программного обеспечения, на российском рынке появились коробочные версии программ автоматизации школьного документооборота, некоторые из них закупались центральными и региональными органами управления образованием и поставлялись в общеобразовательные школы. Например, в рамках реализации Федеральной целевой программы «Развитие единой образовательной информационной среды (2001-2005 годы)» в школы централизованно поставлялась программа составления школьного расписания. В рамках приоритетного национального проекта «Образование» (2008) был сформирован и поставлен во все общеобразовательные учреждения РФ стандартный (базовый) пакет программного обеспечения (СБПО). Для решения административных задач в поставку вошел комплекс «1С: Управление шко-

лой». Ядро комплекса - программная система «1С: ХроноГраф Школа 2.5 ПРОФ», это многофункциональная информационная система администрирования деятельности, которая является основой для создания общей информационной базы данных общеобразовательного учреждения.

В 2010 г. специалисты Института управления образованием РАО провели работы по знакомству с некоторыми имеющимися на рынке системами электронного школьного документооборота с целью выявления их основных потребительских характеристик, изучения основных программных модулей систем, обобщения опыта их практического применения.

Можно выделить систему школьного документооборота производства российской фирмы «Аверс», работающей 15 лет на рынке программного обеспечения. Основным видом деятельности ИВЦ «Аверс» является разработка и внедрение программно-аппаратных средств автоматизации административной и финансово-хозяйственной деятельности бюджетных учреждений, создание информационных систем принятия управленческих решений. Пользователями продукции и услуг продукции компании являются министерства и ведомства Российской Федерации, в том числе Министерство обороны, Министерство юстиции, Министерство внутренних дел и Министерство образования. Система успешно эксплуатируется более чем в 10000 школах сорока регионов России и ряда стран СНГ⁴⁷⁸.

Рассмотрим информационно-аналитическую систему управления образовательным учреждением «АРМ Директор», которая является востребованным программным продуктом на территории России. Система прошла апробацию и имеет сертификат соответствия качества Института информатизации образования РАО, отмечена Золотой медалью Всероссийского выставочного центра, является дипломантом Международных выставок-конференций «ИТО - 2000, 2001, 2002». Автоматизированная специализированная система предназначена для унификации внутришкольного делопроизводства, автоматизации процессов управления школой, планирования и контроля качества учебного процесса.

Функциональные подсистемы АИАС «АРМ Директор»:

1. Делопроизводство:

- позволяет вести базы данных личных дел сотрудников и учащегося контингента учреждения;
- формировать адресную и алфавитную книги;
- создавать в динамическом режиме отчеты любых форм и содержания, в том числе стандартные статистические отчеты (ОШ № 1, ОШ № 5, паспорт школы);
- готовить документы, необходимые для прохождения процедуры аттестации (лицензирования) общеобразовательного учреждения.

2. Планирование:

- позволяет формировать структуру учреждения;
- рассчитывать базисный учебный план и сетку часов;
- распределять основную и дополнительную нагрузку учителей.

Успеваемость: позволяет вести учет успеваемости учащихся в виде абсолютных, относительных и обобщенных показателей по отчетным периодам и срезам знаний.

Здоровье: осуществляет мониторинг состояния здоровья учащихся и сотрудников учреждения; позволяет планировать проведение диспансеризаций и других профилактических мероприятий, контролировать их результаты.

⁴⁷⁷ Автоматизированные системы управления школой // URL: <http://www.docme.ru>

⁴⁷⁸ Поликарпова Г.Л. Информационно-коммуникационные технологии в системе управления образовательного учреждения / Г.Л. Поликарпова. Тула, 2010. 145 с.

Приказы: позволяет определять циклограмму издания приказов по учреждению; готовить проекты приказов, издавать и контролировать их исполнение; вести книги учета приказов; формировать книгу движения учащихся. Тарификация: позволяет проводить тарификацию преподавателей; рассчитывать затраты на оплату труда по категориям работающих, тарифный и надтарифный фонды.

3. Аналитика: позволяет получать данные, необходимые для мониторинга качества образовательного процесса в учреждении (степень обученности, качество знаний, успеваемость); проводить аттестацию и управление переподготовкой кадров.

АИАС позволяет сформировать в школе автоматизированные рабочие места: директора, завуча, секретаря-делопроизводителя, педагога, библиотекаря, медицинского работника. Система используется органами управления образования для контроля и обобщения получаемой от школ информации, формирования единых региональных баз данных педагогических кадров и учащегося контингента.

В управленческой деятельности общеобразовательных школ используются следующие конфигурации АИАС «АРМ Директор»:

«АРМ Директор» 4.0 «Общеобразовательное учреждение» - сетевой программный продукт, имеющий в своем составе поисковую подсистему и генератор форм отчетных документов, работающих с базами данных сотрудников, учащихся и успеваемости. Содержит функциональные подсистемы: «Делопроизводство», «Планирование», «Успеваемость», «Здоровье», «Аналитика», «ЕГЭ», «Приказы», «Тарификация»;

Автоматизированная ИАС «Тарификация» наиболее востребованный программный продукт для решения задач планирования финансово-хозяйственной деятельности школы, успешно эксплуатируется более чем в 500 учреждениях 20 регионов России и ряда стран России, а также в централизованных бухгалтериях управлений образования;

Специализированная программа «АВЕРС-расписание» предназначена для составления расписания занятий во всех типах образовательных учреждений. Позволяет учитывать санитарные правила и нормы; учитывать распределение классов по сменам; объединять классы в поток; делить классы (потоки) на группы; составлять расписание классов без «окон»; генерировать различные формы таблиц расписания; планировать замены; представлять таблицы в Excel, Word и HTML форматах; сокращать «окна» в расписании учителей. Программа состоит из четырех разделов «Списки», «Нагрузки», «Расписание» и «Замены».

Следующий программный продукт, обеспечивающий комплексную автоматизацию задач управления образовательной системой на внутришкольном и муниципальном уровнях на основе ведения баз данных о состоянии, результатах и условиях осуществления образовательного процесса, является АИС «Виртуальная школа». Проект «Виртуальная школа» стал победителем Всероссийского конкурса региональной и муниципальной информатизации «ПРОФ-ИТ» (2013)⁴⁷⁹. Система основана на автоматизации управленческой деятельности субъектов управления школой (директор, завуч, педагог). «Виртуальная Школа» дает возможность формировать

учебный план, учебно-методический комплекс, штатное расписание, нагрузку учителей, вести электронный журнал, электронный дневник, электронное портфолио ученика и учителя, получать отчеты, как в стандартизированной форме, так и по запросу. Родители учащихся получают СМС об успеваемости и посещаемости их детей, домашнем задании, информацию о мероприятиях, проводимых в школе. Система способствует формированию инновационного информационного пространства, обеспечивает сокращение трудозатрат, связанных с подготовкой отчетности. Доступ к комплексу осуществляется через школьную интрасеть и глобальную сеть Интернет. Размещение сервера, организация доступа и архитектура хранения данных в БД проекта соответствует требованиям Федерального закона №152 - ФЗ «О персональных данных»⁴⁸⁰.

Сетевой программно-технологический комплекс «ПараГраф: Учебное заведение XXI» имеет гибкую информационную структуру и может быть настроен на любое общеобразовательное учебное заведение. Позволяет автоматизировать многие элементы управленческой деятельности: 1) ведение базы данных учебного заведения; 2) автоматический выбор данных с заданными параметрами; 3) подготовка в электронной и печатной форме разнообразных списков, отчетов; 4) составление учебных планов и распределение нагрузки; 5) многофакторный анализ четвертной и готовой успеваемости; составление расписания и осуществление замен (в сочетании с пакетом «ХроноГраф»)⁴⁸¹.

Все программы комплекса «ПараГраф» имеют общую информационную базу данных. Такой подход обеспечивает решение нескольких важных задач, которые стоят перед любой АСУ: экономичность ввода данных; цельное и полное отображение информации; эффективность информационных выборок. В состав комплекса входят программы: «Администрация» (информационно-поисковая система, в которой организована основная работа с базой данных учебного заведения); «Конструктор запросов и отчетов» (программный компонент, расширяющий возможности предыдущей программы средствами построения новых отчетных форм и новых запросов к базе данных); «Успеваемость» (программа для ввода и обработки данных по итоговой успеваемости); «Диспетчер данных» (сервисная программа для архивации, профилактики баз данных, экспорта архивов, переключения между базами данных, настройки доступа к базе данных в локальной сети); «Диспетчер пользователей» (сервисная программа для регистрации пользователей и обеспечения им прав доступа к программам и данным); «Перевод года» (сервисная программа для перевода данных текущего учебного года в новый учебный год). А также электронные данные: демонстрационная база данных учебного заведения; заготовка базы данных с частично введенными данными (предметы, базовый учебный план); библиотеки запросов и отчетов. «ПараГраф» используют более 200 учебных заведений в странах СНГ.

Комплексная информационная система «Школьный Офис» охватывает все аспекты управления образовательным учреждением, включая планирование и организацию учебного процесса, кадровый учет и внутренний документооборот. Пользователями системы являются образовательные учреждения г. Москвы и более 300 уч-

⁴⁷⁹ Власова Т.В. Применение современных информационных технологий в обучении школьников // Информационные и коммуникативные технологии в образовании, ИКТО 2009 / Сб. матер. X Международ. науч.-практ. конф. в 2-х т. Т.1. Борисоглебск: ГОУ ВПО «БГПИ», 2009. С. 19-22.

⁴⁸⁰ Федеральный закон РФ «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ // URL:

<http://www.rg.ru/2006/07/29/personalnye-dannye-dok.html/>

⁴⁸¹ Колосов Д.Э. Российские автоматизированные системы управления образовательным процессом // URL: <http://www.iuorao.ru>

реждений в Краснодарском крае, Якутии, Мордовии, Кабардино-Балкарии, Башкирии и других регионах. «Школьный Офис» - это основа для формирования единого информационного пространства системы образовательных учреждений на уровне города, области, региона. «Школьный Офис» дает возможность администрации школы: автоматизировать процесс учебного планирования; эффективно использовать имеющиеся кадровые ресурсы, опираясь на самую полную информацию об уровне квалификации и опыте сотрудников; осуществлять планирование аттестации и повышения квалификации персонала; автоматизировать делопроизводство и привести его в соответствие с действующим законодательством; сократить время на подготовку обязательной отчетности; получать и анализировать отчеты, необходимые для принятия эффективных управленческих решений; оперативно получать необходимую информацию о сотрудниках и учащих; иметь любой действующий нормативный документ, необходимый для работы.

Популярным комплексом программных средств, реализующих систему учёта успеваемости и посещаемости учеников школы, является Электронный дневник и журнал (школьный дневник, табель успеваемости и классный журнал в электронной форме). Цели создания системы: построение информационной среды образовательного учреждения; повышение открытости и доступности образования; предоставление участникам учебно-воспитательного процесса государственных услуг в электронном виде.

В системах электронных дневников и журналов реализованы системы личных кабинетов с различным набором функций, зависящих от прав доступа и той роли, которую выполняет пользователь.

В настоящее время разработаны, известны и применяются в деятельности общеобразовательных школ Электронные дневники разных разработчиков:

- Системы «Netschool», «Сетевой город. Образование», компания ЗАО «ИРТех» (г. Самара);
- Электронные дневники и журналы «КлассИнфо», компания «Электронная школа» (г. Москва);
- ballov.net - система взаимодействия педагогов с родителями учеников через электронный дневник;
- 1С: Общеобразовательное учреждение - комплексное решение для управления административной деятельностью общеобразовательных учреждений и учреждений дополнительного образования с подсистемой ведения электронных журналов и дневников;
- Дневник.гу - школьная социальная сеть с возможностью вести электронные дневники, «Единая образовательная сеть России» (Республика Дагестан);
- web2edu.ru - проект пермской компании «Институт информационных систем», получил распространение в Пермском крае и Чувашии;
- «Электронный Дневник/Журнал» - разработка АНО «Центр Развития Образования».

Помимо рассмотренных программных продуктов, позволяющих осуществлять контроль учебной деятельности в ОУ, на базе системы Google, разработан бесплатный сервис «Документы Google», предназначенный для создания таблиц, презентаций и других документов в сети Интернет. Электронные таблицы Google - веб-ориентированное программное обеспечение, предусматривающее совместную работу до десяти пользователей одновременно. На базе электронной таблицы Google можно создавать прототип электронного классного журнала, опубликовывать его как веб-страницу в сети Интернет и открывать доступ для просмотра или редактирования определенным пользователям.

Внедрение электронных форм отчетности в образовательную деятельность предусматривает практическое использование систем электронных журналов и дневников в большинстве школ страны, что должно обеспечить рост качества и повышение эффективности системы образования Российской Федерации в целом.

Министерство образования и науки РФ разработало рекомендации для субъектов РФ, обеспечивающих внедрение электронных форм отчетности в образовательную деятельность, учитывая задачи по формированию единой информационной образовательной среды в территориальной системе образования.

Проведение аналитических и мониторинговых исследований в сфере образования в Свердловской области осуществляется через «Реализацию Комплексного проекта модернизации образования» на основании распоряжения Правительства Свердловской области «О мероприятиях по реализации комплексного проекта модернизации образования в Свердловской области в 2007 году» от 12.04.2007г. №329-РП. Сформирована и ведется региональная база данных Свердловской области на основании Положения «О формировании и ведении региональной базы данных Свердловской области об условиях получения образования, достижениях субъектов образовательного процесса, участниках и результатах государственной (итоговой) аттестации, единого государственного экзамена в 2011-2012 учебном году» от 26.10.2011г. №683-и.

В ряде регионов РФ, в том числе и Свердловской области, внедрена система «Е-услуги. Образование», которая стала лауреатом 2-го Всероссийского конкурса «Лучшие решения по созданию систем коллективной обработки информации» в номинации «Лучший Интернет-портал электронных услуг для граждан и организаций» (2011). АИС «Е-услуги. Образование» интегрирована с порталами государственных и муниципальных услуг, информационной системой «Сетевой Город. Образование». Предоставление государственных и муниципальных услуг в электронном виде в сфере образования реализовано в соответствии со Стандартами оказания электронных услуг, разработанными Министерством экономического развития РФ⁴⁸².

Анализируя эффективность внедрения программных продуктов, необходимо понимание их перспективности в плане развития и поддержки, степени распространения среди пользователей, выгоды от их использования, а также знание сильных и слабых сторон. Важно знать историю их развития, принципы, заложенные в их основу.

Любое программное обеспечение должно удовлетворять требования пользователей. Основные требования: надежности; скорости реакции системы; реального времени; диалогового режима.

Проанализировав функциональные возможности программного обеспечения, используемого в образовательных учреждениях, структурно-функциональный анализ программного обеспечения, можно сделать вывод о том, что информационно-аналитическая система «АРМ Директор» обеспечивает комплексную автоматизацию образовательного учреждения, начиная от ведения делопроизводства и заканчивая автоматизированным ведением бухгалтерского учета и анализа финансово-хозяйственной деятельности. «АРМ Директор» постоянно модернизируется, добавляются новые функции.

Уникальным для Российской Федерации информационным продуктом является и АИС «Виртуальная

⁴⁸² Е-услуги. Образование // URL: <http://www.netschool.ru/eservices.php>

школа». Цель данного проекта: создание единого информационно-образовательного пространства страны. Принципиальным отличием автоматизированной системы «Виртуальная школа» от других комплексов является полная адаптация к условиям функционирования муниципальной системы образования, выражающаяся в соответствии с объективно сложившимися процедурами формирования и представления информации. В «Виртуальной школе» реализуется новая возможность вести автоматизированную систему питания, основанную на использовании именной электронной карты.

Простые настройки, интуитивно понятный интерфейс, широчайшие возможности программ существенно сокращают временные затраты на поиск, систематизацию информации, формирование и вывод отчетов, таблиц, графиков (как стандартных так и свободно создаваемых) в ряд популярных приложений, а также четкая целевая направленность, позволяет использовать ресурсы информационных программ на достижение цели и удовлетворение потребностей пользователей.

Эти программные продукты завоевали значительную долю рынка в первую очередь, благодаря своему качеству, за которым стоит высокое качество управления процессами проектирования, разработки, внедрения, технической поддержки и сопровождения.

Как правило, основными результатами внедрения ИКТ в образовательную среду ОУ прогнозируются: модернизация ресурсной базы информатизации в школы; создание электронного документооборота; оптимизация банка информационных ресурсов, с помощью которого автоматизируется учет и контроль всех процессов в образовательном учреждении, а также автоматизируются мониторинговые исследования образовательного процесса и процесса управления школой; расширение интерактивного виртуального образовательного поля; оптимизация системы учета в библиотеке школы; построение траектории овладения учащимися навыками компьютерной грамотности; введение в образовательную практику рефлексивной карты самообразования; повышение квалификации педагогических и руководящих работников в области информационно-телекоммуникационных технологий; насыщение образовательной среды современным интерактивным сопровождением; разработка методических и дидактических комплексов дистанционного обучения по предметным модулям; установка интерактивной информационно-консультативной системы «Консультант»; создание банка достижений учащихся и педагогов школы; создание виртуальных Интернет-клубов, создание Медиа-союзов, объединяющих на кооперативной основе детские объединения; освоение дистанционных форм образования всеми участниками образовательного процесса.

Автор полагает, что реализация таких проекта будет способствовать повышению качества коммуникационных процессов, повышению качества управляемости школой.

© Разумов Е.Н.

Управление инновационными процессами в современном образовательном учреждении

Харитончук Ю.Н. (Россия, Камышлов)

e-mail: yuliaharitonchuk@mail.ru

Науч. рук. Воробьева М.А. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: vorobyeva_marina@mail.ru

Правительством Российской Федерации развитие образования определено в качестве одного из националь-

ных проектов. В этих условиях особую роль играет модернизация системы образования, главной задачей которой является «обеспечение современного качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства». Выполнить такие требования может только динамично развивающаяся образовательная система, в которой ведущую роль при осуществлении образовательного процесса играют инновации.

Инновация - (от латинского «innovation») - нововведение, изменение, обновление) деятельность по созданию, освоению, использованию и распространению нового, с целенаправленным изменением, вносящим в среду внедрения новые элементы, вызывающие изменение системы из одного состояния в другое⁴⁸³. Инновация представляет собой создаваемые новые или усовершенствованные технологии, виды продукции или услуги, а также решения производственного, административного, финансового, юридического, коммерческого или иного характера, имеющие результатом их внедрения и последующего практического применения положительный эффект для задействовавших их хозяйствующих субъектов⁴⁸⁴.

Федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС) - это инновационный проект, относящийся к системному типу инноваций, поэтому большинство образовательных учреждений встало на путь инновационного развития, понимая при этом под инновационным развитием самый широкий спектр нововведений: от локальных изменений - внедрения в практику школы новых предметов, новых форм и методов обучения и воспитания до глубоких системных изменений, направленных на усовершенствование всей системы школы. Значит, при использовании инновационных подходов в образовании следует опираться на принцип непрерывных инноваций, который предполагает постоянное развитие и внедрение в образовательную деятельность учреждения продуктовых, организационных и технологических инноваций. Продуктовые инновации связаны с развитием новых видов образовательных услуг - образовательных программ, направлений и специальностей, услуг в сфере дополнительного образования. Организационные инновации в учебном процессе предполагают создание новых форм его реализации. Технологические инновации включают в себя использование новых методов и технологий обучения (рис. 1).

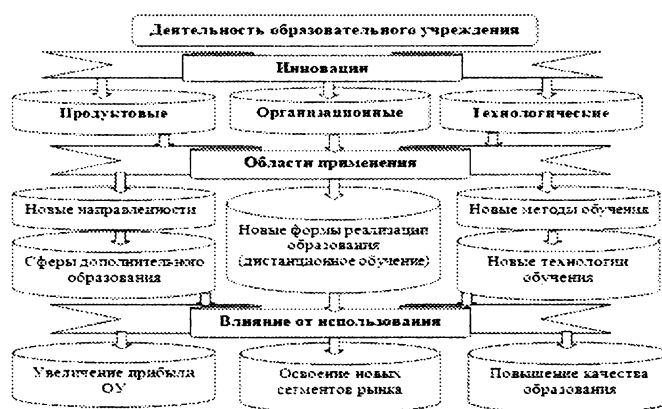


Рис. 1. Инновации в образовательном учреждении

⁴⁸³ Современный словарь иностранных слов. М.: Русский язык, 1993. 740 с.

⁴⁸⁴ Степаненко Д.М. Классификация инноваций и ее стандартизация // Инновации, 2004. №7. С. 77-79.

Следует учитывать, что термины «инновация» и «инновационный процесс» не однозначны, хотя и близки. Инновационный процесс в образовании - процесс совершенствования образовательной практики, развития образовательных систем на основе нововведений (В.И. Загвязинский). Он отражает формирование и развитие содержания и организации нового (Т.И. Шамова)⁴⁸⁵. Инновационный процесс в образовательном учреждении - комплексная деятельность по созданию, освоению, использованию и распространению современных или осовремененных новшеств (теорий, методик, технологий и т.п.). Это процесс преобразования научного знания в инновацию, процесс последовательного превращения идеи в продукт, технологию или услугу; процесс мотивированный, целенаправленный, сознательный, ставящий своей целью перевод системы образования в новое качественное состояние, в режим развития.

Направленность, темпы, эффективность инновационных процессов зависят от социально-экономической среды, в которой они функционируют и развиваются, а также от системы управления и эффективности каждой её подсистемы.

Система управления в современной науке трактуется как совокупность человеческих, материальных, технических, информационных, нормативно-правовых и прочих компонентов, связанных между собой так, что благодаря этому реализуется весь комплекс функций управления (В.И. Загвязинский, Ю.А. Конаржевский, М.М. Поташник, Г.Н. Сериков).

Образовательным является учреждение, осуществляющее образовательный процесс, то есть реализующее одну или несколько образовательных программ и (или) обеспечивающее содержание и воспитание обучающихся, воспитанников. Под управлением инновационным процессом в образовательном учреждении следует понимать определённым образом организованное взаимодействие управляющих и управляемых систем, направленное на оптимизацию и гуманизацию образовательного процесса, на повышение результата образования, воспитания и развития учащихся путём введения нового в цели, содержание и организацию осуществляемой школой работы⁴⁸⁶.

К факторам, влияющим на инновационный процесс в образовательном учреждении, как правило, относят (Н.П. Фетискин, И.Е. Пискарева, 1999):

- 1) экономические (недостаточное материально-финансовое обеспечение инновационной деятельности);
- 2) социальные (неэффективная система распространения нововведений);
- 3) психологические (убеждения и отношения педагогического коллектива к нововведениям);
- 4) педагогические (бытующие традиции организационно-педагогической, управленческой работы).

Инновационные процессы ведут к разрушению стереотипов мышления, вызывают в педагогическом сообществе неоднозначные оценки по поводу предполагаемого нововведения, поэтому по мнению Н.Р. Юсуфбековой⁴⁸⁷, сопротивление педагогов инновациям является естественным и даже закономерным, поскольку речь

идет о сохранении устойчивости сложившихся представлений о практике обучения и воспитания.

Как отмечает К.М. Ушаков, уровень зрелости персонала образовательного учреждения по отношению к инновационной деятельности обратно пропорционален уровню сопротивления инновациям. Проблема сопротивления нововведениям является основной психологической проблемой педагогов и руководителей образовательных учреждений в условиях инновационных изменений.

Антиинновационные настроения порождаются целым рядом причин:

- неопределённостью, когда у педагога нет ясного понимания целей предполагаемого новшества и он плохо себе представляет свою роль в предстоящем процессе;
- привычкой работать по-старому;
- профессиональной некомпетентностью;
- отсутствием опыта исследовательской работы;
- боязнью увеличения учебной нагрузки, которая не будет компенсирована;
- неверием в инновационный потенциал своего коллектива;
- отсутствием у администрации школы или руководителей инновационного процесса авторитета в педагогическом коллективе и др.

По отношению к идее нововведения и способам её реализации К.М. Ушаков⁴⁸⁸ выделяет четыре группы сотрудников:

1 группа - сотрудники согласны с внедряемыми нововведениями, способом руководства и методами решения проблем. В восприятии этой группы руководитель совмещает позиции делового и эмоционального лидера. Члены этой группы - союзники и последователи руководителя. Их позиция по отношению к конкретному нововведению определяется, как инициатива;

2 группа - входящие в неё сотрудники не согласны с конкретным нововведением, но доверяют руководителю. Для них руководитель является эмоциональным лидером. Члены этой группы проявляют готовность к содействию по внедрению нововведений;

3 группа - эти сотрудники согласны с нововведением, но не доверяют руководителю, являясь потенциальными союзниками и последователями. Позиция по отношению к конкретному нововведению - бездействие;

4 группа - сотрудники, которые не согласны с нововведением и не доверяют руководителю. Это группа противников инноваций, их позиция - противодействие.

Наличие всех четырёх групп - норма. Успешность внедрения инновации в значительной степени зависит от наличия в образовательном учреждении многочисленной и сплочённой команды сотрудников (1-я группа по К.М. Ушакову), инициирующих инновационный путь развития школы, транслирующих всем членам педагогического коллектива организационную культуру, в которой элементы инновационного типа преобладают над элементами других типов организационных культур.

Также, К.М. Ушаков выделяет пять стадий в поведении человека, сталкивающегося с изменениями:

Отрицание. На данном этапе типичной реакцией педагога на нововведение является вопрос: «Зачем это

⁴⁸⁵ Шамова Т. И., Третьяков П. И., Капустин Н. П. Управление образовательными системами: Учеб. пособие / Под ред. Т. И. Шамоной. М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001.

⁴⁸⁶ Сидоров В.С. Инновации в сельской школе: теория и практика управления: монография. Шадринск, 2006.

⁴⁸⁷ Юсуфбекова Н.Р. Общие основы педагогических инноваций: Опыт разработки теории инновационного процесса в школе. М: Педагогика, 1991.

⁴⁸⁸ Ушаков К.М. Ресурсы управления школьной организацией. М., 2000; Ушаков К. Организационная культура: понятие и типология // Директор школы, 1995. № 2; Ушаков К. Организационная культура: уровневая модель оценки // Директор школы, 1995. № 3.

делать?» В рассуждениях доминирует ориентировка на прошлое, приводятся соответствующие примеры замены попытки действовать по-старому. Рекомендуемые в этом случае действия руководителя выглядят следующим образом: предлагать как можно больше информации и фактов, неоднозначно давать понять, что изменение обязательно произойдёт, ориентировать подчинённого на будущее (что произойдёт, если нововведение состоится), давать время для адаптации.

Спротивление. Этот этап производимых в школе изменений может сопровождаться у педагогов раздражением и депрессией. Педагог как бы ощущает личное поражение. При этом уровень его самооценки падает. Рекомендуемые действия руководителя заключаются в том, чтобы слушать, давать обратную связь, оказывать поддержку, чрезвычайно важно, чтобы этому этапу предшествовало формирование позитивного эмоционального отношения к инновациям.

Исследование. Этот этап изменений в школе связан с появлением у педагога собственных идей, при этом его деятельность может быть хаотична, возможен недостаток концентрации, нехватка энергии. Рекомендуемые действия руководителя образовательного учреждения: выделить приоритеты деятельности, демонстрировать собственную вовлечённость, преследовать краткосрочные цели, использовать «мозговые штурмы» и пр.

Вовлечённость. Характерными признаками данного этапа является образование групп-команд, уточнение целей деятельности, их координация, возникновение новых ритуалов. Рекомендуемые действия сводятся к совместному определению долгосрочных целей, по-прежнему актуальным остаётся насыщение нововведений системой возможностей адекватной потребностям членов педагогического коллектива и сценирование разного уровня социальных ситуаций, в которых эти потребности проявляются.

Традиционализация. Это последний этап, когда проводимые в школе изменения входят в повседневную жизнь сотрудников. На данном этапе нововведения становятся личностной ценностью сотрудников.

Можно отметить, что управление в инновационном менеджменте осуществляется с помощью различных методов, которые представляют собой систему правил и процедур выполнения различных задач управления инновациями. Используются как общие методы менеджмента, применяемые во всех сферах управленческой деятельности, так и специальные, характерные только для инновационного менеджмента. К специальным методам относятся: методы выявления мнений (интервью, анкетирование мнений, выборочные опросы, экспертиза); аналитические методы (системный анализ, написание сценариев, сетевое планирование, функционально-стоимостной анализ, экономический анализ); методы оценки (риска, шансов, эффективности инноваций и др.); методы генерирования идей (мозговая атака, метод синектики, морфологический анализ, деловые игры и ситуации); принятия решений (таблицы решений, построение деревьев решений, сравнение альтернатив); методы прогнозирования (экспертные, экстраполяции, аналогии, метод Дельфи, имитационные модели), наглядного представления (графические модели, должностные описания и инструкции); методы аргументации (презентации, ведение переговоров). (П.Н. Завлин, А.К. Казанцев, Л.Э. Миндели).

В управлении инновационными процессами в образовании свою эффективность доказали следующие методы руководства инновационной деятельностью: методы создания (формирования) эффективно работающих творческих, исследовательских групп, эффективной сис-

темы коммуникаций; методы мотивации (стимулирование, создание креативного поля, мотивирующий контроль); методы создания условий для профессионального роста членов педколлектива; методы регулирования социально-психологического климата в коллективе, формирования внутришкольной культуры, интегрирующие усилия субъектов инновационного процесса в достижении целей развития школы.

В управленческой практике известны формы интеграции инновационных усилий, которые способствуют повышению инновационного потенциала образовательного учреждения и служат для вовлечения педагогов в инновационную деятельность: семинары по актуальным проблемам, над которыми работает образовательное учреждение; повышение квалификации; педагогические, методические советы, круглые столы, дискуссии; деловые, ролевые, эвристические игры по генерированию новых педагогических идей; творческая работа учителей в школьных методических объединениях; самообразование, работа с научно-методической литературой; самостоятельная исследовательская, творческая деятельность над темой, участие в коллективной экспериментально-исследовательской деятельности в рамках общей проблемы; практикумы, тренинги; инновационные технологии обучения, интерактивные методы научно-методической работы; описание инновации как опыта работы, выступления на научно-практических конференциях, семинарах; творческие отчеты учителей по обобщению опыта и многие другие.

Управление образовательным учреждением - это регулирование информационных потоков и коммуникативных процессов внутри образовательного учреждения, делегирование полномочий и совместное решение ключевых вопросов, способствующих вовлечению педагогов в инновационную деятельность.

Итак, предназначение инновационных процессов - это развитие образовательного учреждения, как педагогической системы и особой социальной организации, с целью достижения качественно новых, более высоких результатов образования, способствующих повышению конкурентоспособности образовательного учреждения на рынке образовательных услуг. Результатом инновационной деятельности образовательных учреждений являются конкретные изменения в объекте преобразований, качестве образовательной, педагогической и управленческой деятельности.

© Харитончук Ю.Н.

Управленческий аспект организации научно-методического сопровождения инновационной деятельности в дошкольной образовательной организации

Шабалина М.Н. (Россия, Богданович)

e-mail: solnischko-18@yandex.ru

Современная ситуация на развивающемся рынке образовательных услуг диктует необходимость развития инновационного образования. Инновации являются необходимым и неизбежным процессом в любой организации, так как создают конкурентные преимущества, порождая принципиально новые благоприятные возможности на рынке. Принимая за основу инновацию как явление, связанное с «целенаправленным изменением, вносящим в среду внедрения новые стабильные элементы (новшества), вызывающие переход системы из одного

состояния в другое»⁴⁸⁹, предполагаем, что инновации влекут за собой определенные процессы во внутренней среде организации. Признание необходимости организации инновационной деятельности дошкольной образовательной организацией может быть связано как с требованиями внешней среды, так и на основании осознания потребности во внутренних изменениях, ориентирующихся на изменение стереотипов, привычек, преодоление профессиональной и социальной инерции и понимание выгоды перемен.

Наиболее простая схема компонентов организации Г. Ливитта выглядит так: цели (миссия), структура, индивиды (персонал), технология, которые связаны друг с другом как попарно, так и в целом, и могут быть подвержены изменениям, особенно если они связаны с какими-либо преобразованиями, нововведениями. Даже минимальное изменение в каждом из них неизбежно приводит к изменениям и остальных трех, и всей организации. При этом разные темпы изменений могут приводить к дисбалансу системы в целом, к напряжениям во взаимодействии компонентов, к конфликтам и кризисам. В то же время воздействие на какой-либо компонент может осуществляться не только непосредственно, но и опосредованно, т.е. через другие компоненты (смена технологии часто ведет к смене персонала, а появление новых подразделений может привести к пересмотру целей всей организации). В процессе инновации меняется характер и вид деятельности, вызывая к жизни соответствующий стиль мышления и образ жизни, доминантой которого выступает саморазвитие субъектов инновационной деятельности.

Каждого руководителя организации волнует вопрос отношения коллектива организации к инновационной деятельности, так как он напрямую связан с участием и, соответственно, оказывает влияние на ее успешность. Организационное восприятие соотносится с явлением адаптации к изменениям, а восприятие новизны как таковой носит исключительно субъективный характер. Социальный субъект становится сторонником инновации, когда может адекватно оценить состояние окружающей среды и спрогнозировать свое состояние в контексте инновационного процесса в терминах приобретения - потери социальных преимуществ. Этот феномен получил название инновационного восприятия (термин ввел Э. Даунс в 1966 г.).

Инновационное восприятие может развиваться у индивида в процессе приобретения им новых знаний и пересмотра своих ценностей, установок, ожиданий. Инновационную возможность можно определить как особое представление субъекта, связанное с переживанием благоприятно складывающейся для него ситуации и субъективной оценкой вероятности улучшения своих социальных параметров.

Сторонники инновации видят для себя в этом процессе положительные и, не стоит скрывать, выгодные стороны. Во-первых, стоит вспомнить о такой важной особенности человека, как стремление к творчеству. Обычно педагог желает оказаться в такой ситуации, когда от него ждут творческой работы, ведь зачастую работник находится в системе, заставляющей следовать административным распоряжениям. И именно в инновационный период появляется возможность реализации своих новаторских идей, к тому же в условиях этого процесса, когда руководство будет оказывать поддержку и содействие. Другими причинами одобрения инновации сотрудниками могут являться возможность профессио-

нального и должностного роста, поскольку появляется возможность проявить свои способности, не только творческие, но и организаторские. И, наконец, желание получить вознаграждение как материального, так и нематериального характера. Существует, бесспорно, и ряд других причин, но связанных уже с личными амбициями педагогов. Данный сценарий поведения является весьма позитивным и достаточно ясным только лишь потому, что сотрудники активизируют весь свой потенциал в целях успешной реализации инновационного проекта. Поэтому сотрудники, скорее всего, поддержат инновации, в случае, если: 1) в организации создаются условия для инновационной деятельности; 2) в прошлом уже был успешный инновационный опыт; 3) участники инновационной деятельности компетентны или знакомы с предметом инновационного процесса; 4) они являются полноценными участниками процесса реализации инновации. Чтобы понять следующую причину, по которой люди с трудом принимают изменения, необходимо обратиться к понятию «гомеостаза».

В биологии под гомеостазом понимается относительное динамическое постоянство состава и свойств внутренней среды и устойчивости основных физиологических функций организма. В настоящее время это понятие находит широкое применение далеко за пределами биологии: в психологии, генетике, кибернетике, социологии. Человек привыкает к определенному сочетанию внешних и внутренних условий даже в том случае, если они не совсем комфортны. Какие-либо грядущие изменения, не очень ему знакомые, естественным образом приводят к их первоначальному отторжению, так как содержат в себе потенциальную угрозу гомеостазу. Равновесием (гомеостазисом) называется такая характеристика организации, которая описывает способность организации восстанавливать и поддерживать баланс интересов индивидов, предохранять его от значительных нарушений.

У каждого индивида существует определенный уровень толерантности к происходящим нововведениям в силу особенных физиологических, психических и социальных издержек адаптации индивида. Превышение определенного «лимита» издержек грозит индивиду жестокими стрессами и перегрузками, а организации - потенциальным провалом инновационного процесса. Не менее важной причиной сопротивления изменениям является организационная (корпоративная) культура, понимаемая как совокупность образцов поведения и взаимодействия, характерная для конкретной общности людей. Принято считать, что культура в целом и организационная культура в частности выполняет важнейшую охранную функцию (создание барьеров от нежелательного влияния), сохраняет и транслирует стандартные образцы рационального поведения и взаимодействия. Одновременно культура может препятствовать введению изменений. Причинами сопротивления являются личные установки индивида, его сомнения. Так, педагог, не доверяющий своим способностям, будет отрицать необходимость инновации. Инновация может не приниматься и по причине потенциального влияния на существующие социальные связи в организации, иерархию власти и престижа. Новаторы представляют для определенных социальных кругов организации личную угрозу. Так, например, работники, занимающие относительно стабильный и высокий пост в организации, боятся оказаться в «тени» рядовых сотрудников, успешно проявляющих себя в инновационный период. Тревога, страх, причины которого неосознаваемые, создают препятствие нововведениям. Значительной в данной ситуации является роль руководителя и организация системы управления учреж-

⁴⁸⁹ Управление развитием школы / Под ред. М.М. Потапника и В.С. Лазарева. М., 1995. С. 103.

дением, так как происходит смещение акцентов в формулировании управленческих задач (приобщение к новой образовательной идеологии, создание условий творчества для реализации инновационной деятельности и т. п.) и появление новых управленческих функций (научная экспертиза, консультирование, организация исследовательской деятельности и т.п.).

Инновационная деятельность - деятельность по освоению и внедрению результатов научных и научно-педагогических исследований в образовательный процесс. Инновация (нововведение) в педагогике - целенаправленное изменение, вносящее в образовательную среду стабильные элементы (новшества), улучшающие характеристики отдельных частей, компонентов и самой образовательной системы в целом. Однако успех в любом деле редко приходит случайно. Об эффективности деятельности коллектива говорит его способность добиваться положительных результатов, при этом главным показателем качества работы образовательной организации становится способность её к развитию и адаптации в новых условиях. Надо всегда помнить, что процесс перемен в организации - это процесс перемен в педагоге, в его взглядах, методах. Перемены начинаются с личности, а уже потом приобретают массовый характер⁴⁹⁰.

Управление в дошкольной организации начинается с воспитательских кадров и заканчивается ими. Наши педагоги требуют не меньше внимания, чем наши воспитанники. Важно разнообразить работу педагога, создать для него ситуацию успеха, в основе которой - индивидуальный подход к каждому человеку, побудить у воспитателя профессиональный интерес, вселить в него уверенность, определить перспективу профессионального роста. К педагогу всегда предъявлялись высокие требования. Сегодня воспитатель должен быть добрым, внимательным, заботливым, но при этом обязан быть профессионально грамотным, компетентным, владеть современными подходами к образованию, уметь творчески реализовать методики и технологии развивающего обучения. Сегодня абсолютно ясна истина: современным детям нужен современный педагог, готовый к инновационным преобразованиям. Очень важен взгляд администрации учреждения на педагога и позиция здесь такова: педагог - это лицо дошкольного учреждения, обеспечивающее и представляющее его результаты и достижения в обучении, воспитании и развитии детей. В этой связи, особо важной миссией руководителя является создание благоприятной психологической атмосферы. Которая возможна только там, где есть доброжелательность, любовь и принятие, причем принятие безусловное, не смотря ни на что. Там, где есть возможность быть услышанным и понятым, независимо от возраста, там, где все смотрят на жизнь с оптимизмом, есть взаимная поддержка и теплота в отношениях. В таком коллективе все чувствуют себя защищенными и значимыми, а это стимулирует и направляет развитие. Очень важно, что в таких условиях педагоги могут совершать ошибки без страха наказания, имеют возможность свободно мыслить, творить. Ведь именно это создает базу для полноценной, успешной реализации педагогом своего профессионального, возможно, инновационного потенциала.

В этой связи в детском саду ежегодно реализуются следующие направления деятельности:

- *Мотивация педагогов* на успешное решение педагогических, образовательных и методических задач, на активное участие в жизни детского сада, обеспечивая тем

самым высокий уровень и качество образования в дошкольной организации.

- *Повышение статуса педагога*, авторитета воспитателя в педагогической деятельности. Были выделены структура и содержание понятия авторитет педагога, его компоненты: профессиональный (методическая грамотность); личностный (ценностные ориентации, уровень развития культуры); социальный (понимание социальной значимости профессии, степени ответственности, ее престижа); ролевой (должность, права и обязанности).

- *Формирование у педагогов ценностного отношения к своей профессиональной деятельности*. В связи с этим был выделен блок методических задач, направленных на развитие профессионального и творческого мастерства воспитателей.

Были акцентированы задачи методической службы: ориентировать педагога на самообразование, саморазвитие, самосовершенствование; создать условия для роста профессионального мастерства, компетентности и творческого потенциала каждого педагога; понимать и обеспечить реализацию инновационных стратегий; учить преодолевать трудности, непонимание и видеть перспективу своего профессионального роста. Ведется постоянная методическая работа, направленная на обучение педагогов и демонстрацию педагогических достижений.

В процессе формирования инновационного потенциала сотрудников использовались формы работы, позволяющие обеспечивать высокий уровень методической грамотности: *повышение квалификации* (курсы, семинары, работа по реализации инновационного проекта в экспериментальной площадке УРПТУ; участие в работе районных методических объединений, изучение и принятие опыта работы коллег); *самообразование*, целью которого предполагалось проектирование и реализация собственной педагогической деятельности на основе «Педагогического проекта»; «*Педагогические среды*», где воспитатели получают теоретические знания и практические навыки. Данная форма имеет своей целью: обеспечение непрерывного образования воспитателей. Именно такая форма работы позволяет развивать у педагогов универсальную способность к целеполаганию и проектированию образовательного процесса на основе научного планирования. Особо действенной формой является «*Неделя педагогического мастерства*», цель которой: демонстрация педагогических умений, достижений через проведение открытых мероприятий. При подготовке открытого занятия педагоги имеют возможность увидеть насколько методически грамотно составлен конспект занятия (мероприятия), подготовлена развивающая и образовательная среда занятия, какие формы, методы, технологии использует педагог, как выстраивает взаимодействие с детьми, т.е. продемонстрировать те знания и умения, которые они получили при посещении занятий в рамках мероприятия «педагогические среды».

Определяющим фактором выступает организационная культура дошкольной образовательной организации с ее образовательным и педагогическим процессами, с её особым социально-психологическим климатом, традициями, управленческими отношениями, многообразием компонентов социокультурной ситуации, которые и определяют степень высвобождения инновационной способности и потенциала.

Руководителю необходимо создать организационно-управленческие условия для инновационного образа жизни в учреждении образования. Они связаны с организацией в учреждении образования особого инновационного климата - «...обстановки, в которой человек чувствует себя свободным, полностью мотивированным,

⁴⁹⁰ Герасимов Г.И., Илюхина Л.В. Инновации в образовании: сущность и социальные механизмы. Ростов н/Д : НМД «Логос», 1999. 136 с.

готовым к творческой работе»⁴⁹¹, формирующего инновационность как качество профессиональной культуры коллектива, отличающегося особым укладом жизни.

© Шабалина М.Н.

Направления кадрового аудита в образовательной организации

*Черепанова Н.А. (Россия, Екатеринбург)
e-mail: cherepanova.na@bk.ru*

В настоящее время государство ставит принципиально новую задачу – формирование модели эффективного образования, одной из составляющих которой является профессиональный коллектив. И в то же время любое образовательное учреждение сталкивается с проблемами управления персоналом. Очень часто в образовательных учреждениях, будь-то детский сад, школа или колледж, нет кадровой службы, и функцией управления персоналом занимается руководитель организации, который не всегда может реально оценить эффективность управления коллективом, потенциал своей организации и т.д. В этом случае требуется независимая оценка системы управления персоналом.

Один из способов оценки трудовой деятельности и анализа трудовых показателей – создание аудита персонала организации, особого направления аудиторской, консультационной деятельности. Проведение кадрового аудита позволяет более подробно и объективно оценить деятельность образовательного учреждения в области организации трудового процесса, регламентации трудовых отношений. На основании результатов кадрового аудита могут быть определены направления для совершенствования стандартов, определяющих организацию трудовых процессов, формирования социально-трудовых отношений в организации. Кадровый аудит позволяет убедиться в том, что трудовой потенциал используется полностью и эффективно, повысить роль службы управления персоналом. Важнейшая практическая задача сегодня – создать условия и внедрить такие формы организации системы управления учреждением, способствующие полной реализации потенциальных возможностей человека и приобретению им новых качеств и способностей.

В российской практике управления и при анализе отечественной литературы отмечается многообразие определений рассматриваемого явления, можно встретить такие понятия как «социальный аудит», «аудит человеческих ресурсов», «аудит персонала» и т. п. Но наиболее часто встречающееся понятие – это кадровый аудит.

Традиционно принято считать, что кадровый аудит – это независимая, комплексная и профессиональная оценка системы кадрового документооборота организации, которая включает: анализ правильности ведения кадрового учета организации; анализ правильности оформления трудовых договоров; анализ правильности оформления первичной учетной кадровой документации (приказов о приеме на работу, о переводах на другую работу, о прекращении трудовых договоров, о предоставлении отпусков, о поощрениях и дисциплинарных взысканиях, о направлении в командировку, командировочных удостоверениях, служебных заданиях и отчетов об их выполнении, графиков отпусков, штатного расписания, личных карточек работников, табелей учета рабочего времени, должностных инструкций); выявление отсут-

ствующих, но обязательных согласно трудовому законодательству кадровых документов и др.

Но существует другая точка зрения, согласно которой кадровый аудит предполагает оценку всей существующей системы управления персоналом. Так, например, И.И. Кулинцев дает следующее определение: кадровый аудит – это своеобразный инструмент диагностики и оценки соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития⁴⁹². К.Х. Абдурахманов и Ю.Г. Одегов развивают это определение: кадровый аудит – это совокупность методов количественной и качественной оценки персонала в целом и его отдельных параметров; цель кадрового аудита – выявить сильные и слабые стороны коллектива, тенденцию его развития и возможные варианты поведения в изменившейся обстановке⁴⁹³. Г.Г. Меликьян и Р.П. Колосова считают, что аудит в трудовой сфере – это периодически проводимая система мероприятий по сбору информации, ее оценке на этой основе эффективности деятельности предприятия по организации труда и регулированию социально-трудовых отношений⁴⁹⁴. Научная школа управления персоналом под руководством А.Я. Кибанова уточняет и развивает данное определение: аудит персонала – это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, которая наряду с финансово-хозяйственным аудитом позволяет выявить соответствие кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; соответствие деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе; эффективность кадровой работы по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями; причины возникающих в организации социальных проблем (рисков) и возможные пути их разрешения или снижения их негативного воздействия.

В целом речь идет о кадровом аудите как об оценке кадрового потенциала организации и соответствии ее целям и стратегии развития, а так же соответствие деятельности персонала и структур управления организации нормативно-правовой базе.

При этом целью аудита персонала считается повышение эффективности системы формирования и использования трудового потенциала организации, эффективность системы управления персоналом⁴⁹⁵.

При проведении кадрового аудита решаются следующие задачи:

во-первых, проводится оценка системы управления персоналом, включая анализ организационной и функциональной структуры СУП, схем выполнения основных процедур в рамках управления человеческими ресурсами, ведения кадровой документации в соответствии с существующими нормативами и т. д.;

во-вторых, оценивается кадровый потенциал организации – менеджерский (готовность руководящего состава организации к реализации его стратегических и тактических целей), квалификационный (соответствие

⁴⁹²Кулинцев, И. И. Экономика и социология труда. М.: Центр экономики и маркетинга, 2009. С.56.

⁴⁹³Абдурахманов К.Х., Одегов Ю.Г. Управление трудовым потенциалом в условиях регулируемой рыночной экономики. Ташкент: Мехнат, 2011. С.88

⁴⁹⁴Колосова Р. П., Меликьян Г. Г. Занятость, рынок труда и социально-трудовые отношения. М.: Экономический факультет МГУ – ТЕИС., 2008. С.113.

⁴⁹⁵Митина Л.М. Профессиональное развитие и здоровье педагога: проблемы и пути решения // Вестник образования России. 2012. №7.

⁴⁹¹Арлет, Енс Х. Инновации и творчество // Проблемы теории и практики и управления. 1991. № 3. С. 77.

уровня знаний и навыков выполняемым профессиональным задачам), инновационный (готовность к изменениям), личностный, творческий;

в-третьих, диагностируется структура формальных и неформальных взаимодействий между сотрудниками, каналы информационного обмена, социально-психологический климат, источники возникновения проблемных, конфликтных ситуаций, альтернативные лидеры и группировки.

Необходимость проведения кадрового аудита возникает в следующих ситуациях: при необходимости объективно оценить кадровый потенциал; очень большое количество персонала в штате и нет уверенности в его эффективности; при реорганизации образовательного учреждения.

Использование кадрового аудита в образовательном учреждении представляет из себя большую проблему, это возникает в связи с тем, что данное направление широко используется только в коммерческой и производственной сферах, а для образования ни в теоретическом, ни в практическом плане данный вопрос не разработан.

В зависимости от объекта проверки, аудит в образовательной организации можно разделить на следующие виды: аудит, ориентированный на процесс; аудит, ориентированный на продукт (услугу).

Аудит, ориентированный на процесс, предназначен для оценки качества предоставления образовательных услуг. Главная цель данного вида аудита заключается в проверке способности процесса обеспечить требуемое качество результатов работы. В ходе аудита, ориентированного на процесс, проверяется выполнение необходимых условий осуществления образовательного процесса (оборудования, персонала, ресурсов и т.д.). Оценивается, насколько данные по процессу, представленные в документах, соответствуют реальной работе, выявляются те условия выполнения процесса, которые приводят к отрицательному результату, проверяется действенность и целесообразность сопроводительной документации по процессу (аудит процесса позволяет выявить документы, требующие изменений или отмены).

Аудит, ориентированный на образовательную услугу, предназначен для оценки качества данной услуги или результата работы. Главная цель данного вида аудита заключается в подтверждении стабильности результатов работы и их соответствия установленным требованиям. В ходе аудита выборочно берутся какие-либо промежуточные результаты и производится их контроль, осуществляется проверка результатов работы этого процесса за некоторый период времени, осуществляется сравнение результатов работы с параметрами, установленными в требованиях или договорах. Можно выделить два уровня: индивидуальный (персональный), который осуществляет учитель, отслеживая различные стороны учебного процесса (уровень развития обучающихся, состояние успеваемости, качество знаний, умений и навыков). На втором уровне (внутришкольном) ежегодно проводится проверка уровня сформированности обязательных результатов обучения в виде административных контрольных работ: стартовые, промежуточные, итоговые.

Кадровый аудит в образовательной организации, как и любой другой вид аудита, представляет собой процесс анализа реальной ситуации на предмет соответствия ее определенным требованиям, стандартам. Оценивая профессиональные качества педагога, необходимо обеспечить обратную связь с потребителями его деятельности. В качестве таких потребителей выступают дети, учащиеся и их родители. Отсюда следует, что оценка деятельности учителя выходит за узкие ведомственные

рамки и требует закрепления организационных форм и соответствующего им порядка проведения, обеспечивающего общественное участие в этой процедуре.

Кадровый аудит в образовательном учреждении может быть как внешним, так и внутренним. При проведении внутреннего аудита в образовательном учреждении назначаются аудиторы из числа наиболее уважаемых и авторитетных учителей данного учреждения, которые должны быть обучены принципам, процедурам и методам проведения аудитов. Анализ планов и отчетов, посещение проводимых уроков – все это может быть оценено при внутреннем аудите. Сбор данных для оценивания может быть осуществлен посредством результативного опроса, выслушивания, наблюдений и анализа документов, записей и данных. Объем и частота проведения внутреннего аудита в отношении конкретного педагога устанавливается самой образовательной организацией, исходя из ее политики в области качества. Результаты внутренних аудитов должны учитываться при проведении государственной аттестации учителя и присвоении ему соответствующей категории.

Таким образом, кадровый аудит в образовательном учреждении выступает как метод контроля эффективности систем управления. На основе кадрового аудита внедряются новые эффективные методы и системы управления персоналом.

© Черепанова Н.А.

Оценка персонала в дошкольном образовательном учреждении

Паршина Е.В. (Россия, Нижний Тагил)

e-mail: vospit-ka80@mail.ru

Науч. рук. Сыманюк Э.Э. (Россия, Екатеринбург)

Оценка качества дошкольного образования одна из основных направлений кадровой политики нашего государства, которая требует не только серьезного отношения к повышению квалификации, переподготовке и подготовки, но и к оценке кадрового персонала. От подготовки, качества и эффективности работы педагогов зависит стабильность государства. В наше время подготовить хорошего специалиста нелегко, т.к. в вузы, на факультет дошкольного образования приходят выпускники школ с низким уровнем знаний и подготовки. Это можно объяснить тем, что профессия воспитатель не является престижной.

Правительство России утвердило «Концепцию долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года». В ней предусматривается трансформация организационно-экономических механизмов на всех уровнях системы образования. В результате должно быть обеспечено ее соответствие тенденциям экономического развития и общественным потребностям, усилены практическая ориентация и инвестиционная привлекательность.

Стратегическая цель государственной политики в области образования – повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина⁴⁹⁶. Так же Министерство образования направило свое внимание на разработку общей, единой образовательной программы, так как при системе дошкольного образования, которая носит вариативный характер, очень тяжело решать во-

⁴⁹⁶ Модернизация российского образования: проблемы и перспективы / Под ред. М.К. Горшкова и Ф.Э. Шереги. М.: ЦСПиМ, 2010. С. 76.

просы о качественной оценке персонала.

Несмотря на достаточно большую теоретическую и практическую разработанность отдельных вопросов оценки персонала в образовании, многие из них остаются до сих пор слабоизученными.

Оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места⁴⁹⁷. Цель оценки – это установление качества и уровня выполненной работы. Педагогу для совершенствования своего труда необходимо оценивать результат своей деятельности, чётко фиксировать успешные результаты и раскрывать причины неудач, анализировать их и определять пути исправления. Оценка – это констатация того, чего он достиг и что ему предстоит преодолеть, каких результатов добиваться.

Дошкольные образовательные учреждения – часть единой системы образования, реализующая те же цели и ценности, что и другие образовательные учреждения.

Педагогический персонал – это, прежде всего люди со сложным комплексом индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические играют главную роль; это важнейшая часть экономического и инновационного пространства организации⁴⁹⁸. Персонал ДОУ имеет свою специфику, а именно, вся его деятельность направлена не только на общие задачи системы российского образования, но и свои задачи, которые ориентированы не столько на обучение, сколько на воспитание и развитие ребенка.

В связи с принятым новым ФГОС дошкольного образования, перед педагогическим персоналом ставятся новые профессиональные задачи – это: освоение самого нового стандарта; возможное внедрение новых программ, с которыми раньше педагоги не работали; повышение собственной культуры и образованности, так как с дошкольниками должны работать грамотные специалисты, к которым будут предъявлены высокие требования; повышение квалификационной категории; адаптация воспитанников к новым формам и методам обучения и воспитания.

Таким образом, в системе оценки персонала может быть много проблем, среди которых можно выделить три группы: что оценивается (результаты, поведение, успехи); как оценивается (процедура); с помощью чего оценивается (методы).

В настоящее время одним из важнейших средств оценки и развития профессионализма педагогических работников является аттестация, которая может проходить как: собеседование, защита творческого отчета, тестирование, экзамен, защита реферата, защита педагогического авторского проекта, защита методической разработки.

Многие руководители дошкольных образовательных учреждений, говорят о не совершенствовании системы аттестации не самая лучшая, так как проводится один раз в пять лет и формулируют следующие проблемы:

1. Недостаток основных критериев оценки. Мала направленность самой технологии оценки на решение комплекса задач, связанных с развитием персонала, и на выявление

резервов использования потенциала человеческих ресурсов.

2. Недостаточное использование результатов аттестации. Возможности аттестации и ее результаты используются далеко не в полной мере.

3. Формальное отношение к аттестации самих аттестуемых и аттестационной комиссии.

4. Неэффективность аттестации. Из-за низкой эффективности и непонимания важности данного направления органы местного самоуправления не желают самостоятельно решать этот вопрос.

Наиболее успешной оценкой персонала в современном ДОУ, на наш взгляд, будет являться – портфолио. *Портфолио* – это анализ результатов деятельности педагога, которое представлено посредством накопительной системы достижений из года в год.

В современных образовательных учреждениях и в ДОУ реализуется идея создания такого портфолио, которое позволит перейти от административной системы учета результативности педагогической деятельности к системе оценивания профессиональной успешности персонала. Портфолио позволяет учитывать результаты профессиональной деятельности, служит ориентиром дальнейшего самосовершенствования и саморазвития, является важнейшим практико-ориентированного подхода к организации учебно-воспитательного процесса ДОУ.

Содержание портфолио специалиста дошкольного образования зависит от конкретных задач, которые ставит перед собой сам педагог. При этом целесообразно вести несколько разделов.

Раздел 1. Общие сведения о педагоге: фамилия, имя, отчество, год рождения; образование (какие заведения и когда окончил, полученная специальность и квалификация по диплому); трудовой и педагогический стаж, стаж работы в данном ДОУ; повышение квалификации (структура, год, месяц, проблематика курсов); копии документов, подтверждающих наличие ученых и почетных званий и степеней; наиболее значимые правительственные награды, грамоты, благодарственные письма; дипломы различных конкурсов; другие документы.

Раздел 2. Результаты педагогической деятельности (сравнительный анализ деятельности педагога за три года): срезы ЗУН, ценностные отношения детей; творческие работы дошкольников; конспекты видов деятельности, наиболее удачно организованных педагогом; отзывы родителей о его профессиональной деятельности; фотографии по организации среды и жизнедеятельности воспитанников.

Раздел 3. Научно-методическая деятельность: перечень консультаций для педагогов (за последние два года); копия публикаций; участие в профессиональных и педагогических конкурсах (материалы); конспекты организации видов деятельности детей на уровне мастер-класса; сотрудничество с вузами; подготовка творческого отчета с фотографиями о своей деятельности.

Раздел 4. Творческие находки педагога: список творческих работ, проектов, рефератов; программы, сценарии мероприятий в коллективе ДОУ; взаимодействие с родителями.

Раздел 5. Создание предметно-пространственной среды в детском коллективе: описание «островков», «уголков», групповых помещений, характеризующих активность, доступность среды; фотографии методического кабинета, организации деятельности воспитанников⁴⁹⁹.

⁴⁹⁷ Могилевский Е.А. Организация системы деловой оценки персонала в компании на основе современных технологий // Управление человеческим потенциалом. 2009. № 01(17). С. 53-62.

⁴⁹⁸ Модернизация российского образования: проблемы и перспективы / Под ред. М.К. Горшкова и Ф.Э. Шереги. М.: ЦСПиМ, 2010. С. 93.

⁴⁹⁹ Химич Н. Педагог – ребенок: духовное взаимодействие // Детский сад со всех сторон. 2003. № 43. С. 41.

Особенности портфолио делают его перспективной формой представления индивидуальной направленности достижений деятельности конкретного педагога. Данная форма повышает активность и инициативу, уровень осознания сотрудниками своих целей и возможностей. Таким образом, обеспечивается более достоверное и ответственное оценивание своей деятельности. Также оно является наглядным и может послужить примером, толчком к действию других работников.

Оценка персонала – это понятие, которое подразумевает наличие каких-то определенных критериев, к которым подходит или не подходит работник, насколько личные качества сотрудника и результаты его труда соответствуют требованиям, предъявляемым в организации. Оценка необходима для того чтобы определить трудовой потенциал персонала и на сколько возможно его использование в работе, а также для проверки, соответствует ли сотрудник занимаемой должности.

© Паршина Е.В.

Управление кадровым потенциалом детского дома в условиях изменения организационной структуры

Тарабаева Е.В. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: elena-tarabaeva@mail.ru

Науч. рук. Воробьева М.А. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: vorobyeva_marina@mail.ru

Количество детей – сирот и детей, оставшихся без попечения родителей в России в настоящее время больше, чем сразу после Великой Отечественной войны во всем Советском Союзе. Только официально зарегистрировано около 730 тысяч. При этом абсолютное большинство современных сирот – социальные, когда родители живы, но либо лишены родительских прав, либо сами отказались от своих детей. И это – позор для страны. Социальное сиротство сегодня без преувеличения является угрозой национальной безопасности, отобразил в своем Послании Президент РФ В.В. Путин к Федеральному Собранию. Так же президент сказал о необходимости создать механизм, который позволил бы сократить число детей, воспитывающихся в учреждениях государственного воспитания⁵⁰⁰.

В противоречие усилиям Президента и Правительства в России в условиях продолжающейся нестабильности социально-экономической и политической жизни наблюдается устойчивая тенденция роста детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей. В связи с этим защита прав и интересов детей, оставшихся без попечения родителей, приобрела в Российской Федерации огромное практическое значение. Уполномоченный по правам ребенка при президенте России Павел Астахов разработал Федеральную программу «Россия без сирот». Федеральная программа «Россия без сирот», работа над которой продолжалась на протяжении двух лет, предлагает конкретные решения проблем сирот, направленные на сохранение национальных духовных ценностей и полное исключение заимствования зарубежного опыта.

Целями программы на 2013-2020 гг. являются: сокращение семейного и детского неблагополучия; профилактика социального сиротства; обеспечение приоритета семейных форм устройства детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей; улучшение поло-

жения детей-сирот; расширение правовых, материальных и социальных гарантий их полноценного развития и воспитания⁵⁰¹.

На сегодняшний день преобладающей формой защиты детей, находящихся в трудной жизненной ситуации, является размещение их в учреждения государственного воспитания. Специалисты, работающие в этих учреждениях, прилагают все усилия, чтобы там детям было комфортно, уютно, все условия были приближены к домашним. На деле учреждения государственного воспитания являются практически единственной формой государственной работы с детьми-сиротами и детьми, оставшимися без попечения родителей. Но никакое самое чудесное государственное учреждение не сможет заменить маму, дать опыт родительской любви и тепло семейного очага. Невозможно в общем доме восполнить отсутствие родительской любви и внимания.

В последние годы приоритетными задачами работы детских домов являются, не только обучение, воспитание и оздоровление, но и задачи направленные на: поиск детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей приемных родителей; обучение потенциальных родителей в школе приемных родителей; устройство детей в замещающие семьи; сопровождение семей с приемными детьми; работу с кровной семьей; постинтернатное сопровождение выпускников. В связи с реализацией данных задач некоторые детские дома просто расформируют или ликвидируют, некоторые будут реорганизованы в центры социально-психолого-педагогической помощи семьям с приемными детьми и детям в этих семьях.

В постановлении Правительства Свердловской области № 1329-ПП от 29.10.2013 года утверждена «Программа управления государственной собственностью Свердловской области и приватизации государственного имущества Свердловской области на 2014 год и плановый период 2015 и 2016 гг.». Гл. 4 этой программы называется «Создание и ликвидация государственных унитарных предприятий Свердловской области и областных государственных учреждений. Создание иных организаций с использованием средств областного бюджета». В параграфе 10 этой главы указаны областные государственные учреждения, которые планируется реорганизовать или ликвидировать⁵⁰².

В 2014 году планируется реорганизация 24 детских домов и школ-интернатов Свердловской области, в 2015 - 6 учреждений государственного воспитания.

В период планирования изменений организационной структуры образовательных организаций государственного воспитания, которые диктует нам государственная политика, необходимо чтобы персонал осознал необходимость инновационных изменений для дальнейшего существования организации. Необходимо смоделировать процесс осуществления организационных изменений в учреждениях государственного воспитания, в дальнейшем нужно спрогнозировать последствия происходящих преобразований и их оптимизацию, обеспечить поддержку инноваций персоналом и достаточное ресурсное обеспечение. В любом случае перед менеджерами организаций государственного воспитания стоит задача определить возможные варианты управленческих моделей в период изменения организационной структуры.

⁵⁰⁰Послание Президента Российской Федерации Федеральному собранию Российской Федерации. Официальные документы в образовании. 2006. №15. С. 3-24.

⁵⁰¹ Астахов П.А. Федеральная программа «Россия без сирот» //URL: <http://rossiabezsirot.ru/2013/02/12/pavel-astaxov-prizval-vsex-rossiyan-k-obsuzhdeniyu-celevoj-programmy-rossiya-bez-sirot/>
⁵⁰² «Областная газета» № 540–545 (7198–7203) от 13 ноября 2013 года.

При реорганизации все большее и большее внимание уделяется человеческому фактору, человеческому потенциалу. Гуманность и мотивация персонала детских домов являются главнейшими аспектами в кадровой политике периода преобразований. В условиях всеобщей конкуренции каждое учреждение государственного воспитания видоизменяется, реорганизуется, чтобы продолжать существовать.

В этот период основной проблемой является персонал, необходимо внедрить систему моральных и материальных стимулов для сохранения в детских домах лучших педагогов и постоянного повышения их квалификации, а также для пополнения детских домов новым поколением педагогов, в том числе не обязательно с педагогическим образованием, но любящих и умеющих работать с детьми, психологов, социальных педагогов и юристов.

Необходимо осуществить разработку новой структуры. Российские учёные экономисты В.К. Фальцман, Э.Н. Крылатых предлагают использовать различные подходы, для разработки новой структуры. Один из подходов - экспертный. В соответствии с данным методом к процессу разработки новой структуры управления привлекаются эксперты. Они могут осуществлять оценку (экспертизу) уже разработанной структуры управления либо самостоятельно разрабатывать новую структуру.

Нередко для проектирования структур применяется и другой подход — метод аналогий. В этом случае за основу новой структуры принимается структура, применяемая в аналогичных организациях. Среди методов проектирования можно назвать также системный подход, структуризацию целей, организационное моделирование и др.

Для решения этой проблемы необходимо использовать эффективные методы проектирования, которые уже проверены и видны на примере других учреждений - опыт реорганизации детского дома в центр психолого-медико-социального сопровождения семей с приемными детьми на примере СОГОУ «Центр психолого-медико-социального сопровождения» бывший специализированный (коррекционный) детский дом для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей г. Смоленска. Руководитель, заслуженный учитель РФ С.Н. Кузьменкова.

В январе 2007 года, когда правительство РФ решило поддержать институт приемной семьи, детей из детского дома города Смоленска начали забирать в приемные семьи, сотрудники детского дома не препятствовали этому, а поддерживали. Дети в основной массе стали жить в семьях, и руководство во главе с руководителем С.Н. Кузьменковой все больше и больше приходило к выводу, что детский дом уже почти себя изжил. Поэтому встал вопрос о его реформировании, так как свои функции дом исчерпал. Совместно с Департаментом по образованию стали готовить проект Устава, структуру будущего Центра. На помощь пришла С.И. Пронина, исполнительный директор РОО «Право ребенка». Она порекомендовала обратиться к Постановлению Российской Федерации от 31 июля 1998 года № 876 «Об утверждении типового положения об образовательном учреждении для детей, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи».

29 мая 2007 года вышло распоряжение администрации Смоленской области «Об изменении типа, вида и наименования Смоленского специального (коррекционного) детского дома в СОГОУ «Центр психолого-медико-социального сопровождения» для детей, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи». В связи с этим изменилась структура учреждения.

Некоторые ставки пришлось сократить, в частности воспитателей и младших воспитателей. Некоторым воспитателям было предложено перейти на ставку социального педагога, но они отказались и уволились по собственному желанию. Младшие воспитатели, отработав положенное время и получив денежную компенсацию, также были уволены. Штаты в учреждении не увеличились, а согласно нынешнему штатному расписанию три единицы даже сократилось. С Департаментом Смоленской области по образованию и науке была согласована структура учреждения, разработали положения об отделах, должностные инструкции и начали набирать в штаты специалистов, ориентируясь, в основном, на молодых.

После реорганизации детских домов в центры помощи семьям с приемными детьми, опираясь на опыт Смоленска, в них нужно будет создать ряд отделов, которые будут работать по разным направлениям деятельности. Реабилитационный отдел – этот отдел, работает с группами детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, которым еще не подобрали замещающую семью. Этим детей специалисты готовят для проживания в семьях, с ними работают воспитатели, младшие воспитатели, учителя-дефектологи, учитель-логопед, педагог-психолог, психотерапевт, социальный педагог, врач-педиатр. Дети сложные, имеют разные степени педагогической запущенности, с интеллектуальными проблемами, с девиантным поведением, у многих есть инвалидность. Для каждого ребенка, специалистами отдела, разрабатывается индивидуальная программа развития, школьники посещают занятия в общеобразовательной школе. В общем, этот отдел функционирует как детский дом. Здесь проживают, учатся, воспитываются и получают лечение дети.

Отдел по развитию семейных форм устройства занимается информационно-просветительской деятельностью по развитию семейных форм устройства, подготовке граждан, выразивших желание стать опекунами. Проводит обучение в школе приемных родителей, лицензируя эту деятельность. В этот отдел нужно будет найти и принять следующих специалистов: социальных педагогов, психологов, психиатров, возможно даже наркологов.

Отдел психолого-педагогической и медико-социальной помощи детям и замещающим семьям осуществляет сопровождение детей и семей. С семьями заключаются договоры о сотрудничестве, они обращаются к специалистам, которые закреплены за ними, делается это для того, чтобы дети и приемные родители знали своих специалистов, доверяли им и вместе работали.

В таких центрах основными направлениями работы считаются: психолого-педагогическое и медико-социальное сопровождение, которое включает в себя: диагностику (как детей, так и взрослых); цикл психокоррекционных занятий с педагогом-психологом; индивидуальная работа психотерапевта с ребенком; беседы с социальным педагогом; посещение семьи на дому, детей в школах, детских садах; проведение мониторинга развития ребенка; консультирование родителей по вопросам обучения, воспитания, лечения; при необходимости занятия с учителем-дефектологом, учителем-логопедом. Как правило, вся работа ведется как с ребенком, так и со взрослыми. При необходимости подключают к работе и членов семьи. Обязательно сотрудничество специалистов Центра с воспитателями и учителями, ведущими этих детей, регулярно ведутся телефонные беседы с ними. Много приходится приложить усилий, чтобы наладить обучение ребенка, подкорректировать его поведение. Немало сил, энергии необходимо специалистам, чтобы убедить приемных родителей изменить стиль воспитания, подход к ребенку, потому что зачастую взрослые не

умеют правильно воспитывать, а надеются на свой жизненный опыт и не всегда прислушиваются к специалистам.

Также, необходим отдел профилактики – персонал данного отдела занимается системой профилактики социального сиротства. Специалистами такого отдела ведется работа с социально-неблагополучными семьями, оказывается психолого-педагогическая и медико-социальная помощь детям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, налаживается связь с их родителями, ведется работа с трудными детьми и подростками в общеобразовательных школах, детских садах. В данный отдел будут приниматься психологи, социальные педагоги, юристы, врачи. Отдел будет вести тесную работу с правоохранительными органами.

Методический отдел, задачей которого является проводить мониторинг деятельности Центра по различным направлениям, издавать методические пособия, разрабатывать психо-коррекционные программы, также нуждается в реорганизации и в профессионалах⁵⁰³.

Совокупность научно-технических, технологических и организационных изменений, происходящих в процессе реорганизации: создание новых отделов, разработка новых должностных и функциональных обязанностей для персонала, приемом нового персонала и высвобождением не востребовавшего персонала, доктора экономических наук, профессора А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухин, в своих трудах, называют инновационный процесс.

Инновационный процесс - это процесс преобразования научного знания в инновацию, т.е. последовательная цепь событий, в ходе которых инновация вызревает от идеи до конкретного продукта, технологии или услуги. Инновации представляют собой единый процесс, состоящий из этапов их разработки, внедрения и реализации. Согласованность этих этапов между собой оказывает существенное влияние на конечные результаты инновации. Инновационный эффект возникает как при реализации, так и при разработке нововведения. Полноценный инновационный процесс невозможен при отсутствии одного из этапов.

Методы инновационной деятельности вырабатываются двумя путями: как результат специальных научных исследований и как набор подтвержденных опытом правил. Универсальный метод применения управленческих инноваций отсутствует. Его место занимает набор методов. Целесообразность применения того или иного метода зависит от задачи, которая стоит на данном этапе при организации инновационного процесса⁵⁰⁴.

Опираясь на научные труды учёных экономистов В.К. Фальцман, Э.Н. Крылатых, А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухина и опыт специализированного (коррекционного) детского дома для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей г. Смоленска, наше учреждение разрабатывает свою программу реорганизации детского дома в центрально-психолого-педагогической помощи семьям с приемными детьми и детям в этих семьях. Успех изменения организационной структуры детских домов, и любой другой организации, зависит от уровня вовлеченности в него руководителя и менеджеров всех уровней управления, их заинтересованности и профессионализма, от методов и технологий, которые выбираются для осуществления задуманного.

Сегодняшняя экономическая ситуация в мире и стране меняется. Пытаясь обеспечить дальнейшее суще-

ствование организаций государственного воспитания, и сохранить бесценные педагогические кадры, которые способны работать с детьми-сиротами и детьми, оставшимися без попечения родителей, руководители вынуждены искать и осуществлять организационные изменения своих учреждений, доказывая Учредителю необходимость существования данных учреждений. Руководители уже не могут просто контролировать свои организации, они должны вести их за собой. Их задача уже не в том, чтобы под их руководством осуществлялась максимальная реализация деятельности, а в том, чтобы задействовать персонал в максимальной реализации инноваций. Для этого каждому участнику процесса необходимо измениться изнутри. Руководители учатся брать на себя ответственность за прокладывание нового курса, за создание обстановки, позволяющей членам организации проявлять творческую активность, и за предоставление возможности каждому постоянно и по собственной воле осуществлять изменения в погоне за будущим.

Таким образом, проанализировав опыт реорганизации других учреждений, нормативные, законодательные документы можно отметить, что процесс принятия серьезных управленческих решений по внедрению структурных изменений в учреждениях государственного воспитания - сложный, трудоемкий процесс. К выполнению работ, на всех этапах, необходимо подходить ответственно, опираясь на существующий в России опыт, так как ошибки или неверная оценка незначительных на первый взгляд факторов может привести к непоправимым последствиям для учреждения.

© Тарабаева Е.В.

Мотивационная деятельность руководителя ОУ по реализации образовательной программы учреждения

Пенских О.В. (Россия, Богданович)

e-mail: sosh_9@uobgd.ru

Новая парадигма образования становится стратегией развития всего общества, а модернизация образовательной системы предъявляет новые требования к обеспечению доступности обучения, качества образования, эффективности образовательной деятельности, конкурентоспособности школы и её выпускников. Как сделать школу наиболее эффективной? Какие управленческие решения необходимо предпринять директору, чтобы мотивировать педагогов на успешную трудовую деятельность? На эти и другие вопросы я попытаюсь ответить в своей небольшой статье, сделав самоанализ и самооценку своей профессиональной деятельности в аспекте анализа мотивации педагогов к реализации образовательной программы при переходе на новые стандарты. Моей целью было выявление влияния управленческих действий директора школы-интерната на успешную реализацию образовательной программы в соответствии с новыми стандартами.

Для достижения этой цели потребовалось решение следующих задач:

1. Выявить взаимосвязь между управленческими действиями директора и в целом администрации школы – интерната и мотивацией педагогической деятельности учителей.

2. Вычленить совокупность противоречий и проблем, снижающих эффективность управленческой деятельности.

3. Определить стратегию управленческой деятельности директора школы – интерната на успешную реализацию образовательной программы.

⁵⁰³ Детский дом. 2010. № 35 (2).

⁵⁰⁴ Гапоненко А.Л. Панкрухин А.П. Теория управления. Учебник. М.: Изд-во РАГС, 2003. 558 с.

Объектом исследования стала управленческая деятельность директора по формированию мотивации педагогов к реализации образовательной программы, а предметом – система работы руководителя на повышение и развитие мотивации педагогов при реализации образовательной программы школы – интерната.

Доказано, что мотивация – доминирующая функция управления школой.

Впервые А. Шопенгауэр применил термин «мотивация», после чего он стал использоваться для объяснения причин поведения, в том числе и в процессе труда. В соевом менеджменте мотивация понимается как составляющая часть руководства организацией. Это процесс сопряжения церемоний работника и целей организации для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих.

Ценности педагогов отличаются определённой спецификой. Так, С.Г. Вершловский⁵⁰⁵ выделил особую группу ценностей, обусловленных педагогическим трудом (у этих людей духовное и интеллектуальное развитие на 1 плане). Он выделил 5 групп педагогов с различным соотношением мотивационных доминант в зависимости от стажа их работы.

I группа – педагоги с доминированием внутренней мотивации, для которой характерно стремление к творческому росту, активность в инновационной деятельности, желание иметь интересную работу. Чаще всего учителя с этой мотивационной доминантой встречаются в группе педагогов, имеющих педагогический стаж от 2 до 10 лет, а также после 15 лет.

II группа – педагоги с доминированием внутренней и внешней положительной мотивацией.

Для них характерно стремление к достижению различных успехов в своей профессиональной деятельности, желание добиться признания, ориентация на саморазвитие. Эта группа педагогов является самой многочисленной, ее представители в процентном отношении достаточно равномерно представлены в различных стажевых группах.

III группа – педагоги с доминированием внешней положительной мотивацией ориентируются на внешние оценки своей деятельности, они весьма чувствительны к материальным стимулам. Именно такие педагоги наиболее подвержены воздействию стимулов, что позволяет руководителю даже при ограниченном количестве организационных, включая финансовые, ресурсов эффективно влиять на их труд. Наибольшее количество педагогов с доминирующими внешними положительными мотивами встречается среди учителей со стажем работы менее 5 лет и со стажем от 10 и до 20 лет.

IV группа – педагоги с ведущими внешними положительными и отрицательными мотивами. Также как педагоги предыдущей группы, они ориентируются на внешние оценки своей работы, но при этом для них в большей степени актуальны потребности в гарантиях и безопасности со стороны руководства, поскольку учителя этой категории стремятся избегать дисциплинарных взысканий и критики. Чаще всего к таким учителям можно отнести педагогов, имеющих стаж работы свыше 20 лет.

V группа – педагоги с доминирующими внешними отрицательными мотивами, которые отрицательно относятся к различным организационным изменениям и новациям в педагогической деятельности. При выборе места работы повышенное внимание они уделяют условиям труда в образовательном учреждении, психологиче-

скому климату в нем. В процессе труда эти педагоги, как правило, стремятся удовлетворить свои физиологические потребности, обеспечить себе защиту от различных претензий, наказаний, избежать санкций. Поскольку удовлетворить перечисленные выше потребности можно благодаря приобретению определенного статуса, то потребность в признании также очень часто является одной из наиболее актуальных для данной категории работников. Следует отметить, что нередко учителя с доминирующими отрицательными мотивами встречаются среди педагогов, имеющих педагогический стаж более 20 лет, и тех, кто находится на пенсии, но продолжает трудиться.

Проблема мотивационной деятельности руководителя относится к числу наиболее актуальных вопросов современной школы. В современных условиях увеличивается объём задач, решаемых школой, которые стали намного сложнее. При этом возрастает роль директора как руководителя нового типа – педагогического менеджера.

Самый трудный и надёжный способ – развивать желание и умение каждого учителя работать творчески, с максимальной отдачей. Это зависит от стиля управления, который выбирает директор.

Нельзя также не учитывать в мотивах труда потребности, которые толкают педагога на совершение определённых действий, на удовлетворение возникших у него нужд. Зная мотивы труда, можно выявить представления руководителя и учителя, определить организацию поведения педагогов. В науке существуют различные теории мотивации труда: Мак-Грегора, теория А. Маслоу, с его знаменитой пирамидой потребностей, теория мотивации Д. Мак-Клелланда и теория ожиданий Врума. Все эти теории не могут объяснить всех вариантов организационного поведения учителей, которые не всегда совпадают на практике и в каждом конкретном случае директору приходится поступать по ситуации.

Чтобы проводить мероприятия по мотивации педагогов, необходимо было изучить и найти индивидуальный подход к каждому, учитывая уровень развития сотрудников, их желание заниматься саморазвитием, повышать свою квалификацию и категорию. Например, в 2005 г. аттестацию прошли всего 2 чел., а уже в прошедшем 2011 – 2012 уч. году 22 чел., из них 6 чел. получили высшую квалификационную категорию, 16 чел. – первую.

С помощью психодиагностики, специальных наблюдений, посещений уроков и мероприятий, анкетирования и других способов ежегодно составлялась таблица «Распределение сотрудников по уровням развития». С низким уровнем развития уже нет сотрудников, 36 % имеют средний уровень, 61 % – хороший и 3 % – высокий.

Увеличение педагогов с хорошим уровнем развития – это явно наметившаяся тенденция к повышению мотивации. Кроме этого, было проведено анкетирование, которое показало высокую готовность педагогов к изменениям, новшествам. За основу работы с педагогическим коллективом были взяты типы административной инициативы, предложенные С.Б. Бакурадзе⁵⁰⁶, доцентом, кандидатом педагогических наук. Назову лишь несколько мероприятий.

Первоочередным мероприятием по правилам мотивирующей организации труда, было создание системы поощрения, так как успех без признания приводит к разочарованию, снижению мотивации.

В связи с переходом на НСОТ с 1 декабря 2010 года в школе-интернате разработаны «Положения о сти-

⁵⁰⁵ Вершловский С.Г. Педагог эпохи перемен, или как решаются сегодня проблемы профессиональной деятельности учителя. М.: Сентябрь, 2002. 160 с.

⁵⁰⁶ Бакурадзе А.Б. Мотивация труда педагогов. М.: Сентябрь. Приложение к журналу «Директор школы». 2005. №3. С. 42-43.

мулировании сотрудников», разработаны критерии для педагогов, воспитателей и всех остальных сотрудников школы-интерната.

Следующим мероприятием является делегирование подчинённым дополнительных прав и полномочий. Это выбор руководителей ШМО, членов школьной аттестационной комиссии и другие. Кроме этого, делегирование происходит и в каждодневной работе. При постоянном делегировании у подчинённого появляются характерные черты, такие как стремление к повышению своего образовательного уровня.

Повышение педагогами своего образовательного уровня – это следующая инициатива. По результатам анкетирования стало известно, что среди наших педагогов наметилась тенденция повышения профессионального уровня. На сегодняшний день только один педагог не прошел курсы повышения квалификации в объеме 72 часа. Но в коллективе есть часть педагогов с устойчивым пониманием, что необязательно заниматься самообразованием, можно всю жизнь работать, пользуясь старыми методами и получать высокий результат. Таких педагогов вряд ли смотивируют даже стимулирующие выплаты.

Ещё один способ повышения мотивации учителей – это регулярно проводимая методическая работа, которая является целостной, многоуровневой, многофункциональной системой взаимосвязанных действий, способствующих профессиональному росту педагога. Для этого в нашей школе функционирует методический кабинет, работает психологическая служба, создана медико-психолого-педагогическая комиссия.

Следующий способ – опираться на сильных педагогов-новаторов. Существуют разные способы выявления передового опыта, которые успешно применяются и в нашей школе. В настоящее время изучается и будет обобщён опыт по патриотическому воспитанию, а также ведётся большая работа по созданию музейного комплекса, который уже состоит из музея Боевой и Трудовой славы, морской кают-компания, музея Олимпийского движения, а скоро появится комната-музей воинов-афганцев нашего ГО Богданович.

Разработка механизмов морального и материального стимулирования педагогов, забота о психическом и физическом здоровье позволит решить проблему профессионального роста каждого педагога, и как результат – повысит мотивацию труда. Нами были проанализированы результаты анкетирования педагогов, например, по их отношению к своему здоровью. Так, по данным анкетного опроса учителей нашей школы только 12% занимаются физической зарядкой, 13% – ложатся спать в одно и то же время, 38% – спят не менее 7-8 часов в сутки, 22% – не принимают лекарства без медицинских показаний.

В повседневной жизни готовность учителей проявить активность в охране и укреплении собственного здоровья реализуется следующим образом. На вопрос «Уделяете ли Вы необходимое внимание своему здоровью?» однозначно утвердительно ответили «да» – 13%, «стараюсь, но не всегда получается» – 45,7 %, «нет, к сожалению, не уделяю» – 38 %. Причины этого – занятость, большие нагрузки на работе (26,4 %), собственная неорганизованность (20,7 %), упование на то, что все образуется само собой (5 %). Тем не менее, дальнейшие опросы учителей позволяют сделать вывод о готовности большинства из них проявить заботу об охране и укреплении своего здоровья. Так что есть внутриличностный потенциал, который и является необходимым условием обеспечения физического и психического благополучия человека. Реализация этого потенциала предполагает в свою очередь организацию и осуществление системы мер по охране и укреплению здоровья педагогов. Проблема здо-

ровья – глобальная проблема, которая затрагивает не только педагогов, но и воспитанников школы-интерната, поэтому наряду со школьной программой «Здоровье» в этом учебном году мы включились в работу творческой лаборатории по теме «Здоровьесберегающая среда ОУ как средство физического и личностного развития ребёнка», организованной ФГБОУ ВПО УрГПУ и МКУ УО ГО Богданович.

Следующее мероприятие – это контроль как способ мотивации. Разработана и действует структура внутришкольного контроля со всеми его видами. Чтобы система контроля была действенной, необходимо было сформировать коллектив единомышленников. Сделано это было с помощью коучинг-технологии, когда на каждом педсовете, совещании задаются определённые вопросы для того, чтобы мышление педагогов было целенаправленным, чётким, осознанным.

Связь школы-интерната № 9 с родителями, общественностью, социальными партнёрами тоже относится к административным инициативам.

Таким образом, переходя от теории к практике, или опираясь на теоретические знания по мотивации труда, за 8 лет работы директором школы-интерната сложилась определенная система работы по формированию мотивации педагогов для реализации образовательной программы. В центре находится директор школы-интерната, который опирается на административную команду единомышленников, учитывает уровень развития сотрудников школы-интерната и выбирает соответствующий стиль управления. При этом его действия основываются на правилах мотивации сотрудников и учитываются типы административной инициативы. Директор совместно с административной командой планирует, организует, руководит и контролирует весь школьный процесс, при этом не забывает взаимодействовать с родительской общественностью и социальными партнерами, которых у школы-интерната № 9 всегда было много.

Сегодня, когда ключевой темой на всех уровнях власти является модернизация системы образования, каждый руководитель и педагог должен постараться понять, что требует от него время, что хотят современные дети и их родители, и тогда перемены произойдут безболезненно и наиболее эффективно.

© Пенских О.В.

Стратегическое управление персоналом в образовательной организации среднего профессионального образования

Квашнина Ю.Ю. (Россия, Карпинск)

e-mail: yulya-gorshkova84@yandex.ru

Науч. рук. Сторожева О.И.

Становление рыночной экономики и модернизация системы среднего профессионального образования приводят к переосмыслению подходов к управлению персоналом организации с учетом специфики деятельности системы образования и особенностей ее развития на современном этапе.

Российская система среднего профессионального образования сегодня представляет собой многофункциональный комплекс, требующий больших человеческих и организационных ресурсов. Ее развитие осуществляется в соответствии с поставленными задачами в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта профессионального образования, социально-экономическими условиями муниципальных образований и потребностей экономики Свердловской области.

Одна из задач отражает необходимость повышения эффективности использования ресурсного обеспечения системы профессионального образования. Оптимизация деятельности сети учреждений профессионального образования и создание автономных образовательных учреждений путем изменения типа существующих государственных бюджетных образовательных учреждений должны способствовать повышению эффективности деятельности государственных учреждений начального и среднего профессионального образования Свердловской области.

Однако эти изменения показали, что система среднего профессионального образования оказалась мало приспособлена к функционированию в этих условиях, и, как следствие, переживает кризис, связанный с обвальным падением уровня финансового обеспечения образовательных учреждений среднего профессионального образования со стороны государства. Прежде всего, кризисные явления отражаются на кадровой ситуации в образовательных учреждениях среднего профессионального образования.

В Карпинском машиностроительном техникуме, как образовательной организации среднего профессионального образования, на сегодняшний день большой урон нанесен кадровому потенциалу.

В результате массового оттока молодых и перспективных специалистов в другие сферы за последние 3 года уволилось 32 педагогических работника (2011 г. – 14 чел., 2012 г. – 6 чел., 2013 г. – 12 чел.). Также происходит общее старение кадрового состава – доля сотрудников в возрасте от 45 лет и старше составляет 60%. Наблюдается снижение педагогического потенциала работников, т.к. за последние 3 года уровень качества образования снизился с 12% до 6%, что также говорит о неблагоприятной динамике. Большинство уволившихся педагогических работников перешли работать в систему общего образования, часть педагогических сотрудников из сферы образования перешли в производственную сферу деятельности. Все это говорит о падении престижа работника системы профессионального образования.

Однако приоритетами государственной политики в сфере профессионального образования на период до 2020 года являются принципиальные изменения в системе профессионального образования по различным направлениям: обновление структуры, содержания и технологий реализации образовательных программ; внедрение системы сертификации профессиональных квалификаций; улучшение кадрового состава образовательных организаций и его продуктивности; совершенствование моделей управления учреждениями профессионального образования, формирование резерва управленческих кадров и реализация программ развития участников резерва и др. Возникает необходимость развития руководством образовательных организаций как системы стратегического управления персоналом, так и системы стратегического управления организацией в целом.

Поэтому в ситуации кадрового кризиса в Карпинском машиностроительном техникуме особую роль приобретает вопрос, как развивать стратегическое управление персоналом, ориентированное на максимально эффективное использование трудового потенциала сотрудников.

Стратегический подход к управлению персоналом рассматривается как самостоятельное направление деятельности. Вопросы управления персоналом вызывают интерес, как у теоретиков управления, так и у практикующих менеджеров. В работах отечественных авторов до последнего времени вопросы управления персоналом рассматривались с точки зрения идеологических подхо-

дов к кадровой работе и организации кадровых служб, и только с начала 90-х годов управление персоналом стало рассматриваться в парадигме управления человеческими ресурсами. Однако, содержанием большинства исследований выступают проблемы управления персоналом на предприятиях и в бизнес-организациях (Архипова Н.И., Базаров Т.Ю., Веснин В.Р., Виханский О.С., Генкин Б.М., Дятлов В.А., Евенко Л.И., Егоршин А.П., Жеравлев П.В., Кибанов А.Я., Кочеткова А.И., Маслов Е.В., Никитина И.А., Травин В.В., Шаталова Н.И., Шекшня С.В. и др.).

В тоже время к настоящему времени практически не разработана практика управления персоналом учреждений среднего профессионального образования. В работах Березовского А., Болтина И., Вятшышева В., Герасимова И., Мануйлова Д., Приходько В., Романковой Л., Федорова И. и других исследователей социологии образования пути совершенствования системы управления персоналом в сфере образования рассматриваются фрагментарно без учета полного комплекса вопросов, обусловленных современным состоянием отечественной системы образования, особенностями управления трудовыми ресурсами в образовательном учреждении, сложившимися в них традициями и изменениями менталитета работников системы образования.

Понятие «стратегическое управление персоналом» появилось в странах Западной Европы как ответ на сложившиеся достаточно сложные экономические условия в начале 80-х гг. на предприятиях этих стран. Создавшиеся условия диктовали необходимость дальнейшего развития теории управления, способствовали появлению нового подхода к персоналу организации, расширению области применения стратегического подхода в управлении персоналом⁵⁰⁷.

Чтобы раскрыть содержание стратегического управления персоналом, как специфического вида управленческой деятельности, уточним сначала, что является объектом и субъектом управления.

Объект управления – это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал образовательного учреждения, на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения.

В качестве субъектов управления персоналом образовательного учреждения среднего профессионального образования выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников службы управления персоналом, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным⁵⁰⁸.

Все многообразие школ стратегического управления персоналом можно с достаточной степенью условности разделить на три группы⁵⁰⁹.

Первая группа включает в себя концепции, исходящие из доминирования системы стратегического управления персоналом по отношению к общекорпоративной системе стратегического менеджмента (концепция стратегического доминирования). В.И. Маслов характеризует стратегическое управление персоналом как программный способ мышления и управления, который обеспечивает согласование целей, возможностей пред-

⁵⁰⁷ Громова О.Н. Формирование стратегии управления персоналом предприятия (теоретические и методические аспекты): Дисс. на соиск. уч. ст. д-ра экон. наук. М.: ГУУ, 1999.

⁵⁰⁸ Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 1999.

⁵⁰⁹ Сорокина М.В. Стратегическое управление персоналом в торговле: Дисс. на соиск. уч. ст. д-ра экон. наук. СПб, 2005.

приятия и интересов работников. Автор предлагает не только определение генерального курса деятельности организации, но и повышение мотивации в его реализации⁵¹⁰. Бузырев В.В., Гусарова М.С., Чикишева Н.М. квалифицируют стратегическое управление персоналом как внедрение на практике стратегического управления деятельностью фирмы⁵¹¹.

Вторая группа концепций исходит из паритета системы стратегического управления персоналом по отношению к общекорпоративной системе стратегического менеджмента (концепция стратегического паритета). По мнению В.В. Белоусова, стратегия развития персонала – это обобщающая модель действий, направленных на формирование совокупности требований к персоналу и уровню эффективности его работы, который необходим предприятию для достижения поставленных бизнес-целей⁵¹².

К третьей группе можно отнести большинство существующих на настоящий момент концепций стратегического управления персоналом, исходящих из принципа подчинения системы стратегического управления персоналом общекорпоративной системе стратегического менеджмента (концепция стратегической субординации). Дж. Иванцевич описал стратегию управления персоналом как то, чего хотели бы достигнуть высшие руководители организации в течение длительного периода⁵¹³. Громова О.Н. определяет стратегию управления персоналом как долговременное качественно определенное направление в работе с персоналом, которое предполагает разработку состава последовательности принимаемых решений для достижения системой управления персоналом поставленных целей.

Таким образом, стратегическое управление персоналом предполагает управление коллективом организации, основанное на правильных и далеко идущих прогнозах развития организации и ее окружения. Это управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

На наш взгляд концепция стратегической субординации наиболее применима к системе управления в ГАОУ СПО СО Карпинский машиностроительный техникум. В современных условиях изменяющейся внешней среды в системе профессионального образования возникает необходимость приспособления специалистов службы управления персоналом к действиям руководителя для достижения общей стратегии образовательной организации.

В рамках данного подхода стратегия управления персоналом ориентируется на конкретный тип общей стратегии организации. Существует несколько вариантов типологии общих стратегий организации.

Например, Дж. Иванцевич и А.А. Лобанов выделяют пять типов бизнес-стратегий организации: предпринимательскую стратегию, стратегию динамического роста, стратегию прибыльности, ликвидационную стратегию и стратегию круговорота.

Внедрение стратегии управления персоналом представляет собой разработанное руководством качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи образовательной организации и ее ресурсные возможности.

Формирование стратегии управления персоналом предполагает следующие этапы⁵¹⁴: 1) миссия; 2) анализ внешней и внутренней среды; 3) формирование и выбор стратегии; 4) реализация стратегии; 5) оценка и контроль за ходом реализуемой стратегии.

Рекомендуется начинать разработку стратегического управления с определения миссии и стратегических целей управления персоналом. Вместе с тем постановке целей обычно предшествует большая работа по анализу среды управления персоналом. Тем не менее, предварительно сформулированные миссия и цели управления персоналом служат своеобразными фильтрами для определения релевантной информации при проведении анализа среды. Затем, после анализа среды, миссия и цели уточняются и детализируются.

Следующим этапом стратегического управления персоналом является анализ внешней и внутренней среды организации с целью определения параметров, тенденций и прогноза динамики внешнего окружения, оценки собственных ресурсов, что в целом представляет собой основу для выработки стратегии.

Внутренний анализ должен охватывать все основные функции кадрового менеджмента в аспекте организационного, технологического, информационного, кадрового и финансового срезов, а также учитывать специфические организационные характеристики системы управления персоналом, такие как, наличие уникальных способностей, корпоративного стиля, организационной культуры. В результате анализа внутренней среды выводится оценка стратегического потенциала в рамках поставленной цели: насколько по количеству и качеству ресурсов, состоянию функций и проектов система управления персоналом отвечает целевым требованиям. Результатом анализа является определение сильных и слабых сторон в области управления персоналом.

Следующий этап стратегического управления персоналом предполагает формирование и выбор стратегии. Разработка альтернативных стратегий достаточно важна, т.к. формирование единственного варианта стратегии существенно сужает круг возможных моделей действия организации при изменении факторов среды и возникновении необходимости быстрой замены варианта стратегии. Целесообразность данного этапа обусловлена еще и тем, что путей достижения стратегических целей может быть несколько, причем они отличны друг от друга по ряду параметров: затраты, время, конкретные мероприятия.

При формировании вариантов стратегии управления персоналом необходимо сначала абстрагироваться от результатов стратегического анализа, а затем, учитывая прогнозы относительно тенденций внешней и внутренней среды, провести качественный анализ портфеля стратегий. Критериями анализа может быть количество альтернативных вариантов, независимость предлагаемых

⁵¹⁰ Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. М.: «Финпресс», 2004.

⁵¹¹ Бузырев В.В., Гусарова М.С., Чикишева Н.М. Кадровые стратегии в управлении персоналом. СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2001.

⁵¹² Белоусов В.В. Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия: Автореферат дисс. на соиск. уч. ст. канд. экон. наук. Ижевск, 2007.

⁵¹³ Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. М.: «Дело», 1993.

⁵¹⁴ Аленко С. Миссия, цель и стратегия управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2007. № 1.

стратегий и соответствие стратегий поставленным целям, финансовые ресурсы, обязательства по предыдущим стратегиям, квалификация персонала, степень риска, временной фактор. После корректировки, исключения дублирующих и противоречивых стратегий у разработчиков остается набор возможных направлений работы по реализации каждой из целей управления персоналом.

Сформированный портфель альтернативных стратегий подлежит дальнейшему анализу с целью выбора конкретной стратегии. В настоящее время известны многочисленные подходы, которые призваны облегчить выбор конкретных стратегий. Например, для стратегий управления персоналом подходит метод составления сценариев по каждой из альтернатив – оптимистическое, пессимистическое и нормативное с учетом вероятности наступления каждого. Принятие решения о выборе стратегического направления является прерогативой высшего руководства.

Далее необходимо провести оценку выбранной стратегии, главным критерием которой является обеспечение достижения стратегических целей. Кроме этого учитывается соответствие стратегии требованиям внешней и возможностям внутренней среды, приемлемость заложенного в стратегии риска.

После этого разрабатываются механизмы реализации стратегии. В круг вопросов по организации реализации стратегических планов входят следующие: определение технологий реализации стратегии, в том числе формирование необходимой мотивации персонала; детализация стратегических планов в оперативных планах по управлению персоналом (разработка, согласование и утверждение программы, сетевого графика и оперограммы реализации стратегических планов); организация учета и контроля выполнения планов.

Следующим этапом стратегического управления персоналом является этап непосредственной реализации стратегии посредством осуществления целого комплекса мероприятий, объединенных в плане работы с персоналом. Главная цель разработки стратегического плана – определить потребности в ресурсах, необходимых для реализации стратегических мероприятий, а также согласовать распределение имеющихся ресурсов между различными направлениями деятельности и/или между подразделениями организации, установить сроки и назначить ответственных исполнителей. В результате стратегического планирования должен быть получен документ или набор документов, в которых определены миссия, цели, стратегия управления персоналом, а также конкретные тактические мероприятия по их реализации.

Наконец результаты реализации стратегии должны пройти стадию контроля. С помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности по управлению персоналом, в ходе которого происходит корректировка предыдущих этапов на основе дополнительного анализа внешней или внутренней среды. Основные цели контроля заключаются в обеспечении единства решения и исполнения, предупреждении возможных ошибок и недоработок, своевременном выявлении отклонений от заданного направления, эффективном достижении поставленных задач в установленные сроки.

Таким образом, рассмотрение поэтапного процесса стратегического управления персоналом позволит дать ответы на вопросы что конкретно, и в какой последовательности необходимо делать при разработке и внедрении стратегического управления персоналом в Карпинском машиностроительном техникуме для преодоления кадрового кризиса и функционирования в современных условиях модернизации системы профессионального образования.

Еще одним важным моментом является определение лиц, ответственных за разработку стратегии управления персоналом в образовательном учреждении, и ее внедрении.

Для того чтобы стратегия управления персоналом стала действительно реальной и эффективной необходимо участие не только руководства образовательного учреждения, но и всех ее рядовых сотрудников. Ведь такой сложный процесс требует усилий экспертов из различных подразделений. А также, совместная разработка компетентными работниками образовательного учреждения определенной стратегии позволит не только достичь полного понимания сложившейся ситуации и направлений деятельности по ее реализации, но и сформировать приверженность к данной политике управления персоналом. В дальнейшем данная группа сотрудников, может также дорабатывать и изменять выбранную стратегию в соответствии с меняющимися условиями внешней и внутренней среды образовательного учреждения.

© Квашнина Ю.Ю.

Управление человеческим потенциалом образовательной организации при организационных изменениях

Орехова Н.В. (Россия, Карпинск)

e-mail: orehowa.nina2009@yandex.ru

Науч. рук. Сторожева О.И. (Россия, Серов)

Отечественная система образования является важным фактором сохранения места России в ряду ведущих стран мира, ее международного престижа как страны, обладающей высоким уровнем культуры, науки, образования. Роль образования на современном этапе развития России определяется задачами Концепция модернизации российского образования на период до 2020 года. В последнее десятилетие предпринят ряд шагов по содержательной модернизации не только общего, но и профессионального образования, по повышению его качества, по интеграции российского профессионального образования в международное образовательное пространство.

В первую очередь, речь идет о вхождении России в Болонский процесс, о повышении гибкости образовательных программ, о преодолении ранней узкой специализации, о внедрении федеральных государственных образовательных стандартов профессионального образования (далее ФГОС). Эти стандарты предусматривают большую самостоятельность образовательных организаций, возможность индивидуализации. Однако эти новые возможности используются недостаточно, прежде всего, из-за недостатка стимулов к повышению качества. Часть системы профессионального образования остается закрытой для своих основных заказчиков. Развитие экономики предъявляет новые требования к структуре и качеству подготовки специалистов и рабочих кадров. Необходимы целенаправленные усилия для преодоления диспропорций и проведение изменений, таких как:

- 1) ускорение темпов развития общества и расширение возможностей политического и социального выбора, что вызывает необходимость повышения уровня готовности граждан к такому выбору;
- 2) значительное расширение масштабов межкультурного взаимодействия, в связи с чем, особую важность приобретают факторы коммунибельности и толерантности;
- 3) возникновение и рост глобальных проблем, для решения которых требуется формирования современного мышления у молодого поколения;

4) динамичное развитие экономики, рост конкуренции, глубокие структурные изменения в сфере занятости, определяющие постоянную потребность в повышении профессиональной квалификации и переподготовке работников, росте их профессиональной мобильности;

5) возматсвание роли человеческого капитала, что, обуславливает интенсивное, опережающее развитие образования как молодежи, так и взрослого населения.

Поэтому предстоит обновление профессионального образования в соответствии с требованиями основных отраслей промышленности и дефицита рабочих кадров в приоритетных, с точки зрения модернизации производства, специальностях и профессиях.

Для решения данных проблем по формированию нового качества экономики и общества особая роль принадлежит человеческому потенциалу образовательных организаций, обеспечивающих подготовку рабочих кадров и специалистов среднего звена для машиностроительного производства и отрасли энергетики.

Человеческий потенциал образовательной организации среднего профессионального образования является главным фактором, управлением которым, возможно успешно реализовать требуемые организационные изменения.

В настоящее время нет четко сформулированного понятия «человеческий потенциал», но анализ научной литературы позволяет изучать точки зрения различных авторов.

Так, например, Б.Г. Юдин отмечает, что понятие «человеческий потенциал» может быть представлено: в социально-организационной сфере как человеческие ресурсы, в экономической сфере – как человеческий капитал, в социально-экологическом аспекте – как жизненный потенциал (общая жизнеспособность), в рационально-технологической сфере – как интеллектуальный потенциал, в экзистенциальном, духовном плане – как личностный потенциал⁵¹⁵.

С другой точки зрения, по мнению И.В. Соболевой *человеческий потенциал* – это совокупность физических и духовных сил граждан, которые могут быть использованы для достижения индивидуальных и общественных целей, как инструментальных, так и экзистенциальных, включая расширение самих потенциалов человека и возможность его самореализации⁵¹⁶.

Еще одно определение *человеческого потенциала*, дает группа авторов Авдеев Н.Н., Ашмарин И.И., Степанова Г.Б. и раскрывают его «наполнение» как совокупности «капиталов»: это «накопленный человеком запас физического и нравственного здоровья, общекультурной и профессиональной компетентности, творческой, предпринимательской и гражданской активности, реализуемый в разнообразных сферах деятельности, а также в уровне и структуре потребностей»⁵¹⁷.

При определении указанного понятия Г.М. Шамарова в своей статье «Проблемы управления человеческим потенциалом» отражает сущностные черты *человеческого потенциала*:

- человеческий потенциал является интегральной характеристикой жизнеспособности человека как субъекта собственного воспроизводства, развития и взаимодействия с другими людьми, с одной стороны; выступает целью и перспективой его развития в обществе, с другой стороны.

- человеческий потенциал – это мера перспективности человеческих возможностей, то есть от него зависят социальные резервы не только настоящего, но и будущего, позволяющей реализовать любые изменения.

- особым свойством человеческого потенциала является возможность проявления скрытых человеческих резервов, которые могут быть задействованы для проведения требуемых изменений⁵¹⁸.

Обеспечить принципиальные изменения в профессиональном образовании, такие как обновление структуры, содержания и технологий реализации образовательных программ, внедрение системы сертификации профессиональных квалификаций, формирование современной системы непрерывного образования, включая дополнительное, совершенствование моделей управления организациями, должны педагоги, обладающие высоким уровнем профессиональной компетентности и умело использующие свой потенциал.

В связи с этим изменяются требования к организации образовательной процесса и наиболее актуальной становится проблема управления человеческим потенциалом в организациях среднего профессионального образования в условиях организационных изменений.

Современные тенденции в менеджменте подчеркивают важность управления человеческим потенциалом и большинство новых подходов основано на предоставлении работникам более широких возможностей, чтобы побудить их учиться и вкладывать свои силы в общее дело, поскольку все они трудятся вместе для достижения общей цели, тем самым обеспечивая конкурентоспособность организации. На рынке образовательных услуг при оценке уровня конкурентоспособности образовательной организации СПО считается, что наибольший уровень конкурентоспособности имеет та, которая выполняет государственное задание, пользуется спросом у абитуриентов при выборе профессионального образования и у работодателей на выпускников при трудоустройстве. Образовательные организации профессионального образования, действующие в сложной, динамичной среде с высоким уровнем неопределенности, должны непрерывно изменяться. Организационное изменение можно определить как процесс освоения новой идеи, типа поведения или как любое относительно самостоятельное видоизменение какого-то ее элемента.

Все изменения в организации можно свести к двум типам: операционным изменениям, связанным с улучшением основных процессов, процедур; трансформационным изменениям, направленным на обновление организации в целом.

Все организационные изменения, происходящие в образовании, относятся к операционным и плановым, так как осуществляются в соответствии с разработанной стратегией, в котором образовательная организация пытается спрогнозировать свои действия с учетом будущих событий. Для этого изучаются тенденции развития внешней среды, ее возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны организации, чтобы подготовить организацию к возможным изменениям среды и успешно преодолевать сопротивление педагогов.

Для того, чтобы процесс организационных изменений в организациях СПО проходил относительно безболезненно, необходимо реализовать ряд мер и применять способы нейтрализации сопротивления, такие как: выявление недостатков и проблем в деятельности отдельных педагогов, не использующие современные педагогические технологии; обеспечение стартовой пло-

⁵¹⁵ Юдин Б.Г. Концепция человеческого потенциала // URL: <http://www.zpu-journal.ru/gum/prospects/articles/2007>.

⁵¹⁶ Соболева И.В. Человеческий потенциал российской экономики. Проблемы сохранения и развития. М.: Наука, 2007

⁵¹⁷ Авдеева Н.Н., Ашмарин И.И., Степанова Г.Б. Человеческий потенциал России: факторы риска // Человек. 2007. № 1.

⁵¹⁸ Шамарова Г.М. Проблемы управления человеческим потенциалом // Управление персоналом. 2008. № 8.

щадки для изменений – создание комплекса условий (материально-технических, методических, нормативных, информационных и других); организовать систему методической работы, обеспечивающую повышение квалификации работников и создание условий для их профессионального развития; строгое соблюдение последовательности стадий изменения (*размораживание* – отказ от устаревших приемов деятельности и освоение новых, *изменение* – изучение новых идей и практика, *замораживание* – интеграция новых образцов действий в реальную практику); снятие тревоги и страха у педагогических работников за счет открытости проводимых изменений; мотивирование сотрудников образовательной организации, что создает уверенность в прогрессивности проводимых изменений; логическое обоснование необходимости проводимых изменений⁵¹⁹.

В условиях организационных изменений задачей управления человеческим потенциалом образовательной организации является обеспечение ее работы не только в режиме функционирования, а преимущественно в режиме развития, включающего модернизацию структуры образовательных программ профессионального образования для обеспечения их гибкости и эффективности, а также содержания и образовательных технологий для обеспечения их соответствия требованиям современной экономики и формирования системы непрерывного профессионального образования, инновационной системы социального партнерства и профориентационной работы, и как результат создание оптимальных условий студентам для получения профессионального образования и педагогическим работникам для реализации своего потенциала.

Для этого необходима четко поставленная и работающая модель по управлению человеческим потенциалом образовательной организации на примере машиностроительного техникума и, по-нашему мнению, наиболее целесообразной является модель, представленная на рис. 1, адаптированная к организации среднего профессионального образования.



Рис. 1. Обобщенная модель управления человеческим потенциалом (Т.В.Зайцева)

В этой модели представлена теоретически обобщенная и реализуемая на практике система управления человеческим потенциалом машиностроительного техникума, содержащая в себе процедуру формирования и

оценки человеческого потенциала, задачи и направления развития человеческих ресурсов, формы и виды, приемлемые для их развития, действия по оценке результатов деятельности человеческих ресурсов и эффективности мероприятий, реализуемых в процессе управления ими.

Тем самым главная цель моделирования системы управления потенциалом человеческих ресурсов – это объективное объяснение динамики человеческих ресурсов организации, разработка и подбор оптимальных методов и инструментов управления ими, направленных на повышение эффективности работы человеческих ресурсов и наращивания их потенциала.

Данная модель представляет собой теоретически выстроенную целостную совокупность представлений о том, как выглядит и как должна выглядеть система управления человеческим потенциалом педагогов, как она воздействует и как должна воздействовать на объект управления, как адаптируется и как должна адаптироваться к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая образовательная организация могла добиваться поставленных целей и успешно реализовать организационные изменения⁵²⁰.

На *первом этапе* функционирования модели проводятся мероприятия по формированию необходимого количественного и качественного состава человеческих ресурсов. Что касается источников привлечения трудовых ресурсов организации, то в настоящее время выделяют два источника: внешние и внутренние. К внешним источникам привлечения человеческих ресурсов в образовательную организацию относят государственные службы занятости, агентства по трудоустройству и подбору персонала, финансируемые из источников самой образовательной организации по договорам на период выполнения запроса, а также учебные заведения высшего профессионального образования технического профиля по подготовке кадров для машиностроительной отрасли производства и промышленные предприятия машиностроительного и энергетического профиля. Внутренними источниками привлечения человеческих ресурсов в организацию являются следующие: кадровые резервы, «инициативные кандидаты», действующие и бывшие сотрудники организации, личные связи, круг общения персонала.

Второй этап реализации модели управления человеческим потенциалом предполагает оценку потенциала человеческих ресурсов организации (в частности, оценку структурных составляющих потенциала человеческих ресурсов и выявление «сильных» и «слабых сторон» потенциала педагогического коллектива).

Третий этап данной модели реализуется в большей мере исходя из полученных результатов оценки человеческого потенциала, выполненной в процессе осуществления второго этапа модели. Он предполагает определение задач развития человеческого потенциала образовательной организации. В общем, задачи по развитию человеческого потенциала могут быть сформулированы следующим образом: развитие миссии образовательной организации и формирование корпоративной культуры; формирование квалифицированного, работоспособного и ответственного кадрового состава, отвечающего стратегическим намерениям развития организации, ее потребностям и намерениям; четкое разграничение функций по управлению педагогическим коллективом между сотрудниками службы управления человеческими ресурсами и линейными руководителями; совершенствование систе-

⁵¹⁹ Садовникова Н.О., Сыманик Э.Э. Организационное поведение учеб. пособие. Екатеринбург, 2012.

⁵²⁰ Зайцева Т.В. Модель управления человеческими ресурсами организации // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). 2007. № 2. С. 1-22.

мы отбора и проведение аттестации педагогических работников по существующему порядку; создание условий для максимального использования человеческого потенциала работников образовательной организации; формирование благоприятных условий для дальнейшего развития человеческого потенциала, снижения моральной напряженности человеческих ресурсов в процессе педагогической деятельности; обеспечение соотношения производственных задач и социальных гарантий сотрудников организации; создание объективной системы мотивации и стимулирования человеческих ресурсов организации; контроль за эффективностью затрат, направленных на управление человеческими ресурсами организации; обоснованное финансирование затрат, связанных с обучением и повышением квалификации педагогических кадров в организации.

Четвертый этап модели управления человеческим потенциалом образовательной организации направлен на формирование направлений развития человеческих ресурсов как комплекс мероприятий, включающих в себя профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации человеческих ресурсов организации, а также планирование их продвижения и карьеры. Различия в процессе обучения и повышения квалификации заключаются в следующем: процесс обучения сотрудников связан с развитием их интеллекта, а подготовка и повышение квалификации – с навыками и особенностями профессиональной деятельности. Реализация намерений по развитию человеческих ресурсов организации может быть произведена в следующих основных формах: осуществление развития профессиональной компетентности через переподготовку и повышение квалификации педагогических работников; реализация процесса профессиональной адаптации для молодых педагогов и педагогов, не имеющих педагогического опыта, приходящих в профессиональное образование с производства; оценка кандидатов на вакантные должности и текущая оценка человеческих ресурсов организации; формирование плана продвижения и карьеры сотрудников организации; работа с кадровыми резервами; организация и осуществление научно-исследовательской деятельности и инновационной деятельности; внедрение в учебно-воспитательный процесс результатов научно-исследовательской и инновационной деятельности.

Пятый этап разработанной модели управления человеческим потенциалом предполагает разработку и выбор конкретных форм и видов развития человеческого потенциала организации. Формами развития человеческого потенциала являются лекции, семинары, конференции, тренинги, кейсы, деловые игры, стажировка, учебные курсы, интерактивное и дистанционное обучение, наставничество, смешанное обучение, организация обучения и работы в командах.

На шестом этапе реализации модели управления человеческим потенциалом производится оценка динамики потенциала человеческих ресурсов и результативности реализованных мероприятий по определению направлений, форм и видов их развития. Фактически на данном этапе управления человеческими ресурсами производится оценка эффективности службы по управлению персоналом, поскольку именно она занимается подбором персонала, оценкой его потенциала, определяет задачи и направления развития человеческих ресурсов, подбирает наиболее подходящие формы их развития.

Комплексная оценка результативности таких мероприятий предполагает оценку эффективности использования человеческих ресурсов и оценку результативности процесса управления ими. В совокупности критериями для такой оценки будут являться следующие (по

группам ниже указаны основные критерии оценки, в случае необходимости их круг может быть расширен или сужен): оценка производительности человеческих ресурсов организации; оценка затрат на персонал организации; оценка оптимизации численности персонала; эффективность работы с персоналом; оценка мотивации труда сотрудников; результативность мероприятий, предусмотренных планом развития работников организации; эффективность работы службы по управлению персоналом.

Седьмой этап реализации данной модели предполагает обобщенный вывод о состоянии человеческих ресурсов организации после проведения всех последовательных мероприятий по их формированию и развитию человеческого потенциала педагогических кадров в образовательной организации.

Результатом реализации данной модели можно считать повышение уровней профессионально-квалификационного, интеллектуального, творческого, инновационного, карьерного потенциалов работников образовательной организации, что позволит не только стабильно функционировать на рынке образовательных услуг, но успешно развиваться, наращивая свой внутренний потенциал. Активизация творческой и инновационной деятельности за счет формирования и реализации плана творческих разработок позволит организации самостоятельно принимать профессиональные, технологические и творческие решения, успешное совершенствование которых и применение на практике должны быть подтверждено достижениями на уровне города, региона, области и РФ.

Таким образом, грамотно реализуемая система управления человеческим потенциалом позволит образовательной организации рационально распределить имеющиеся трудовые ресурсы по направлениям и видам деятельности организации, в целом оптимизировать образовательную и финансово-хозяйственную деятельность, улучшить ее результат по проведению организационных изменений, и как следствие, достижение миссии образовательной организации и формирование позитивного имиджа на рынке образовательных услуг.

© Орехова Н.В.

Методы мотивации персонала в учреждении среднего профессионального образования

Печеркина А.А. (Россия, Екатеринбург)

Игнатьева И.А. (Россия, Зайково)

e-mail innabokova2010@mail.ru

Проблема повышения качества среднего профессионального образования является наиболее актуальной на современном этапе формирования нового информационного, экономического, правового и политического пространства в России. При этом главной задачей российской образовательной политики является обеспечение высокого качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства. В сложившихся условиях становится актуальной потребность в высококвалифицированных педагогах, готовых к освоению инновационных форм и технологий профессиональной деятельности, т.к. повышение качества образовательных услуг – это единственный путь к выживанию учреждения СПО в условиях конкурентного рынка. Ключевой функцией в достижении необходимого качества подготовки специалистов является мотивация всего персонала образовательного учреждения, и в первую очередь, руководителей и преподавателей.

Руководители любого уровня должны уметь выполнять все функции управления: планировать, организовывать, подбирать кадры, контролировать и мотивировать. Из них самой сложной является мотивация, которая тесно взаимосвязана с остальными функциями. В современных условиях руководители из всех типов организационных ресурсов наибольшее влияние способны оказать на человеческие ресурсы. Это означает, что совершенствование работы образовательных учреждений может быть достигнуто преимущественно за счет лучшего их использования и предполагает целенаправленную деятельность управленцев в этом направлении, в том числе по мотивации труда педагогического персонала.

Н.А. Жданкин утверждает, что «внутри каждого человека есть свои побудительные силы, заставляющие его действовать определенным образом и в конкретном направлении, они то и называются мотивацией. Мотивация побуждает людей делать то, что нужно. Мотивация побуждает принимать необходимые решения. Мотивация побуждает человека находить тот единственный и нужный путь развития. Мотивация делает человека заинтересованным и пристрастным к тому, что он делает, как он себя ведет в складывающейся ситуации. Мотивация есть сознательный процесс выбора человеком того или иного типа поведения в процессе труда, обусловленный воздействием потребностей развития и связанных с их удовлетворением ожиданиями»⁵²¹.

По мнению А.Кожевникова, мотивация – это стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей⁵²².

С.А. Шапиро считает, что «мотивация трудовой деятельности – это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников»⁵²³.

Таким образом, мотивация персонала – это один из способов повышения производительности труда.

Для того чтобы разработать и внедрить эффективную систему мотивации персонала, необходимо: 1) провести диагностику мотивационной среды образовательного учреждения; 2) разработать систему мотивации, в которой комплексно применять материальные и моральные средства мотивации; 3) регулярно проводить мониторинг и коррекцию мотивационной системы.

Для полноценного выполнения этих этапов образовательному учреждению необходимо иметь программу развития системы мотивации персонала. Программа развития системы мотивации персонала должна охватывать главные аспекты мотивации труда преподавателей и сотрудников учреждения в условиях реализации ФГОС нового поколения, содержать оценку реального состояния системы мотивации преподавательского труда, определять приоритеты дальнейшего развития в области управления мотивацией, содержать конкретные мероприятия по достижению поставленных целей.

Целью программы развития системы мотивации персонала в ОУ СПО является создание условий для глубокой заинтересованности преподавателей и сотрудников в повышении качества образовательных услуг, и как следствие, интенсивный творческий труд, приводящий к качественному профессиональному образованию.

Для создания эффективной системы мотивации труда преподавателей и сотрудников ОУ СПО необходимо:

1. Принятие решения о внедрении системы управления мотивацией труда преподавателей и сотрудников для осуществления миссии образовательного учреждения: качественной подготовки специалистов путем реализации основных и дополнительных профессиональных программ со студентами.

2. Выработка политики в области мотивации труда преподавателей и сотрудников⁵²⁴.

Проблема выбора путей мотивации педагогов чрезвычайно актуальна для руководителя образовательного учреждения. В связи с этим, мы изучили особенности мотивации труда в образовательных учреждениях, выявили ключевые факторы, оказывающие влияние на качество и результативность труда сотрудников и разработали специфическую систему мотивирования в ГБОУ СПО СО «Ирбитский аграрный техникум».

В техникуме разработано и внедрено в практику Положение «О стимулирующих выплатах работникам ГБОУ СПО СО «Ирбитский аграрный техникум», которое определяет общий порядок начисления и стимулирующих выплат работникам техникума за результаты деятельности. Положение «О компенсационных выплатах ГБОУ СПО СО «Ирбитский аграрный техникум», определяющее выплаты компенсационного характера к должностным окладам за особые (не входящие в основные должностные обязанности) и вредные условия труда. В связи с введением НСОТ разработано Положение «Об оплате труда работников ГБОУ СПО СО «Ирбитский аграрный техникум», которое регулирует порядок оплаты труда работников техникума и направлено на поддержку, развитие и стимулирование инновационного труда каждого работника по обеспечению высокого качества результатов деятельности образовательного учреждения.

Рассмотрим, как в Ирбитском аграрном техникуме применяется один из материальных способов мотивации – стимулирующие выплаты. Для определения размера начисления и выплаты стимулирующей части заработной платы используются общие и специальные показатели коэффициентов трудового вклада конкретного работника техникума.

К числу таких показателей для всех работников техникума относятся: показатели (критерии) эффективности труда за семестр; достигнутые успехи, профессионализм и личный вклад в работу; спешное и добросовестное исполнение работником своих обязанностей в соответствующем периоде; инициативу, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда; выполнение порученной работы, связанной с обеспечением рабочего процесса; участие в выполнении особо важных работ и мероприятий; непрерывный стаж работы в ИАТ (выслугу лет); праздничные дни и юбилейные даты; отсутствие больничных листов в течение календарного года; показатели (критерии) эффективности труда по итогам года; награждение Почетной гра-

⁵²¹ Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ: учебно-практическое пособие/Н.А. Жданкин. М.: Финпресс, 2010. С.52.

⁵²² Кожевников А. Мотивация и стимулирование персонала. – Изд-во: «Кордис & Медиа», 2005. С.14.

⁵²³ Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности: Учеб.-метод. пособие, 2-е изд. и перераб. М. Изд-во «Альфа-Пресс». 2008. С. 71.

⁵²⁴ Забанова В.А. Управление мотивацией труда преподавателей техникума как условие повышения качества образования // Первое сентября. 2010. № 3 С. 45-46.

мотой Министерства образования и науки РФ; награждение Почетной грамотой Свердловской области.

Стимулирующие выплаты являются частью заработной платы, которые, безусловно, являются одним из мотивирующих факторов. Денежное стимулирование способно снизить уровень неудовлетворенности педагогов и сотрудников своим трудом и побудить их работать интенсивнее. К сожалению, современная ситуация такова, что попадая в систему образования, человек уже изначально понимает, что не сможет заработать в ней значительных средств. В этой связи становится актуальным определение таких методов мотивации персонала, которые позволили бы с минимальными материальными затратами, побуждать персонал образовательного учреждения к высокопроизводительной деятельности.

Рассмотрим, какими способами, помимо денежных, мотивируются преподаватели техникума. Одним из самых мощных мотивов педагогической деятельности является интерес к работе. Практически каждый преподаватель техникума стремится к личностной самореализации. Интерес к работе зависит также и от того, как она организована. Например, в 2012 году 10 лучшим преподавателям техникума были оснащены рабочие места мультимедийным оборудованием, что позволило вывести качество преподавательского труда на более высокий качественный уровень.

Для мотивации персонала техникума наиболее реалистичны разовые варианты поощрения, которые выполняют больше психологическую задачу и могут оказаться полезными на некоторое время. Они ни к чему не обязывают и могут применяться в отношении всех членов коллектива, отражаются в коллективном договоре и финансируются за счет внебюджетных средств образовательного учреждения.

К таким вариантам относят: премию по итогам работы или определенного периода (сессии, года); бесплатную путевку в санаторий или лагерь отдыха для его детей; ценный подарок (на день рождения, юбилей, семейное торжество, праздник); экскурсии и другие виды досуга (абонемент в театр, кино и т.п.).

Можно назвать так же долгосрочные способы мотивации, применять которые следует избирательно, отдавая себе отчет, что вряд ли когда представится возможность мотивировать сотрудника сильнее. Здесь важна степень личного доверия, уважения в коллективе, ценности преподавателя для учреждения.

К таким способам мотивации можно отнести: регулярную оплату учебно-методической литературы за счет средств организации; содействие в получении гранта на реализацию значимого педагогического проекта; предоставление возможности вести платные дополнительные образовательные услуги; разрешение на работу по совместительству; назначение на руководящую должность (председателем методического объединения, заместителем директора и др.); оказание материальной помощи на лечение или для обучения в вузе; содействие в улучшении жилищных условий.

Еще один значимый аспект – потребность в ощущении своей нужности коллективу, во внимании к своему труду и своим проблемам. Отношение руководителя и коллектива к преподавателю, к его проблемам, помощь в их решении, забота о создании для него возможностей роста (квалификационного, материального, должностного) все это и создает у педагога представление о том, насколько он нужен учебному заведению, своим коллегам. В данном случае наиболее целесообразны интеллектуально-творческие способы мотивации – это способы мотивации творческих кадров, способствующие их обра-

зовательному и профессиональному росту, в том числе карьерному.

Среди таких способов выделяют: проведение открытых уроков, семинаров; направление слушателем на различные проблемные семинары и конференции; содействие в выдвижении на престижный конкурс; возможность представлять свою организацию на значимых мероприятиях (форумах, конференциях), в том числе международных; помощь в обобщении опыта, подготовке авторских учебников и пособий, публикаций к печати; содействие в разработке и утверждении авторской программы; создание условий для повышения квалификационной категории т.д.

Конечно, долгосрочные способы интеллектуально-творческой мотивации перспективнее. В них заложена концепция делегирования полномочий, благодаря чему повышается уровень квалификации педагога. К известным вариантам такой мотивации можно отнести: увеличение степени трудности решаемых задач, поручение работы, которая представляет интерес в силу своей престижности и ответственности; направление на инновационные курсы повышения квалификации, стажировку, профессиональную переподготовку; поручение быть наставником молодых специалистов; привлечение к работе в составе творческой группы; вовлечение в общественную деятельность; назначение членом приемной, экзаменационной, аттестационной комиссий, членом экспертной группы; привлечение к участию в работе администрации, вхождение в состав органов, решающих важные проблемы коллектива.

Следует также отметить, что работа преподавателем в учреждении среднего профессионального образования, тем более расположенного в сельской местности, является мало привлекательной для молодых специалистов. Поэтому необходимы дополнительные меры мотивации, относящиеся к ресурсным способам: удобный график отпуска (в летнее время), а также его непрерывность; наиболее компактный (без окон) график работы; методические часы и дни; возможность выбора учебной нагрузки; социальные льготы и гарантии для работников образовательных учреждений сельской местности (100% оплата электроэнергии, отопления и пользования жилым помещением).

Не мало важными являются статусные способы, призванные повысить роль педагога в коллективе. Они особенно ценны для хранителей традиций образовательного учреждения.

В их число входят: публичная похвала на совещании или педсовете; вынесение благодарности в приказе; представление к грамоте или званию; помещение фотографии на стенд типа «Лидеры в образовании»; признание успехов обучающихся (организация выставки студенческих работ, концерта творческого коллектива, выступления спортивной команды и т.п.); выражение признательности со стороны студентов и их родителей.

Обобщая вышесказанное, можно утверждать, что мотивационная среда в любом образовательном учреждении будет наиболее эффективной, если она будет охватывать все стороны деятельности педагогов. Наиболее оптимальными методами на наш взгляд являются традиционно – материальное стимулирование, а также как разовые, так и долгосрочные варианты поощрения, интеллектуально-творческие, ресурсные и статусные способы мотивации. Понимание и применение на практике данных методов мотивации приведет не только к общему повышению эффективности образовательного учреждения, но и к удовлетворенности работой самих педагогов, улучшению психологического климата, общего настроения

коллектива, и как следствие – улучшению качества труда.

© Печеркина А.А.

© Игнатьева И.А.

Исследование мотивационной сферы как показатель состояния системы мотивации персонала образовательного учреждения

Ушакова Е.А. (Россия, Серов)

e-mail: trudaga69@mail.ru

Науч. рук. Сторожева О.И.

e-mail: olgastorogeva@rambler.ru

Модернизация российского образования, вызванная социально-экономическими изменениями, происходящими в стране и в мире, предъявляет особые требования к результату образования. Современные образовательные учреждения становятся все более сложной системой, действующими в постоянно изменяющемся мире, предъявляющем к ним все возрастающие требования. Ориентация на более полное использование способностей работника в процессе его профессиональной деятельности является основой эффективной деятельности образовательного учреждения.

Путь к эффективному управлению человеком проходит через понимание его мотивации.

Трудности изучения проблемы мотивации заключаются в том, что наблюдать можно только поведение человека, об истинных причинах, мотивах поступков можно только судить. Зная, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы легли в основу его действий можно создать эффективную систему форм и методов управления человеком, его поведением.

Персонал – это главный актив предприятия, от которого зависит повышение эффективности его деятельности: рост производительности, качества жизни и рост ВВП (главная задача на современном этапе). Благодаря процессам мотивации данный актив может наращивать производительность труда, улучшать качество продукции, а может превратиться в пассив. Поэтому человек, как единица персонала, является ключевым звеном организации. Руководители – прямые участники процесса мотивации – имеют разные точки зрения на процесс мотивации.

Между тем, формирование и развитие эффективной мотивационной системы организации позволит в значительной степени снизить уровень конфликтности в коллективе, гармонизировать отношения в системах «работник-работодатель» и «работник-работник», реально повысить уровень самоорганизации и самоуправления, а, следовательно, результативность и качество труда. Реализовать указанные цели можно путем формирования и поступательного совершенствования системы мотивации персонала образовательного учреждения, ориентированной на обеспечение высокого качества трудовой жизни людей. В результате правильно выстроенная система мотивации персонала способна определять весь успех или неуспех деятельности организации, ведь в конечном итоге только от заинтересованности специалистов, работающих в организации, их сознательном и ответственном отношении к работе зависит точность и своевременность реализации планов, и достижение целей организации в целом.

Что же такое система мотивации, и какое влияние она оказывает на поведение человека, работника? Прежде чем ответить на поставленный вопрос необходимо

разобраться, что понимают под термином «мотивация» специалисты в области менеджмента и психологии.

С точки зрения О.С. Виханского, *мотивация* – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Мотивация оказывает большое влияние на выполнение человеком своей работы, своих производственных обязанностей⁵²⁵.

По мнению Мескона М. и Ф. Хедоури, *мотивация* – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации⁵²⁶.

Итак, специалисты по управлению персоналом считают, что *мотивация* – это побуждение человека к деятельности для достижения целей. Анализ сущности данных определений, дает нам основание сделать вывод, что специалисты по управлению персоналом придерживаются единого мнения в отношении определения «мотивации». Однако О.С. Виханский конкретизирует свое определение, поясняя, что мотивация – это «совокупность внешних и внутренних движущих сил», придающих направленность деятельности и определяющих ее границы и форму.

По мнению Е.П. Ильина, «мотивация – это процесс формирования мотива, проходящий через определенные стадии и этапы»⁵²⁷. Выдающийся отечественный психолог предлагает рассматривать мотивацию с позиции внешнего и внутреннего воздействия, организованного на нее. Внутриорганизованная мотивация возникает в случае, когда человек сам организует свое поведение, когда говорит себе «я должен» без понуждения извне. Внешнеорганизованная мотивация – воздействие на процесс мотивации субъекта А со стороны субъекта Б, то есть воздействие извне (приказы, распоряжения, требования).

Б.Ф. Ломов, считает, что в психологических исследованиях деятельности вопросам мотивации и целеполагания принадлежит ведущая роль. «Любая деятельность (как и поведение в целом) – исходит из определенных мотивов и направлена на достижение определенной цели»⁵²⁸.

Итак, выдающиеся отечественные психологи имеют разные точки зрения на процесс мотивации. Б.Ф. Ломов, считает, что мотивация – это деятельность. Однако, известно, что деятельность является мотивированной, когда она осознается субъектом, то есть когда сформулированы цель и средства достижения. Более того, мотивация является структурным компонентом деятельности, поэтому понятие «деятельность» шире, чем понятие «мотивация». Е.П. Ильин ограничивается тем, что мотивация – это «процесс формирования мотива», на который оказывается внешнее и внутреннее воздействие.

Считаем, что *мотивация* – это организация внутреннего и внешнего воздействия на субъект с целью осуществления им деятельности по удовлетворению возникших потребностей и как следствие достижения личной или общественной цели.

Анализ определения «мотивация» с позиции специалистов в области управления персоналом О.С. Виханского, М. Мескона и Ф. Хедоури и специалистов в области социальной психологии Е.П.Ильина, Б.Ф. Ломова

⁵²⁵ Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. 3-е изд. М.: Экономистъ, 2003. С. 133.

⁵²⁶ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. 2-е изд. М.: Дело, 2004. С. 257

⁵²⁷ Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер. 2002. С.84.

⁵²⁸ Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. Издательство «НАУКА» Москва, 1984. С. 128.

позволяет нам сделать вывод о том, что авторы в своих работах используют понятие «система мотивации», но, однако не дают его трактовку.

Итак, определим *систему мотивации персонала как целостную и взаимосвязанную совокупность элементов, обеспечивающих достижение личной цели и цели организации через внутреннее и внешнее воздействие на работника организации с целью осуществления им деятельности по удовлетворению потребностей.*

Проблемы, свидетельствующие об отсутствии системы мотивации в образовательном учреждении или об ее застойном состоянии, напрямую влияют на результат образования.

Анализ результатов исследования состояния мотивационной сферы педагогов позволяет ответить на вопрос, почему люди работают в данном коллективе, в данной организации, что их привлекает, чем их удовлетворяет работа здесь, какие существуют проблемы и т.д. На эти и другие вопросы мы попытались найти ответы на примере одного конкретного муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы № 15 (далее – школа) г. Серова Свердловской области (Россия). На данный момент в школе обучается 584 учащихся (начальная, основная и средняя школы). Коллектив школы состоит из 42 педагогических работников, из них 78,6% (33 чел.) имеют высшее образование; 19,0% (8 чел.) – среднее профессиональное; 1 педагог (2,3%) – среднее (полное) общее образование. Кроме этого, 4 педагога обучаются в ВУЗах; 2 – в магистратуре. Средний возраст педагогического коллектива школы составляет 41 год. Состав администрации школы: руководитель, 2 зам. руководителя по учебно-воспитательной работе, курирующие вопросы экспертизы качества и организацию научно-методической работы, и зам. руководителя по воспитательной работе. 2 зам. директора прошли дополнительную профессиональную переподготовку по программе «Менеджмент в образовании» и имеют право ведения профессиональной деятельности в сфере «Менеджмент в образовании». Руководитель школы и заместитель руководителя по экспертизе качества имеют высшее профессиональное образование, однако дополнительную профессиональную переподготовку не осуществили. В соответствии с требованиями к квалификации, предъявляемыми к должности руководитель и заместитель руководителя, обозначенными Приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26 августа 2010 г. № 761н «Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих», не имеют необходимый для выполнения должностных обязанностей уровень профессиональной подготовки, удостоверяемый документами об образовании.

Процедуру аттестации педагогических работников прошли – 85,7% (36 педагогов), из них высшую квалификационную категорию имеет – 2,4% (1 педагог), I квалификационную категорию имеют 42,9% (18 педагогов), II квалификационную категорию – 11,9% (5 педагогов), установлено соответствие занимаемой должности – 28,6% (12 педагогических работников). По объективным причинам не прошли процедуру аттестации – 14,3% (6 педагогов).

По итогам муниципального тура Всероссийской олимпиады школьников с каждым годом среди обучающихся школы увеличивается количество победителей и призеров: в 2009-2010 учебном году – 7 призовых мест; в 2010-2011 – 9 призовых мест; в 2011-2012 – 20 призовых мест, 2012-2013 – 21 призовое место (по предметам: обществознание, литература, биология, физическая культура, история, русский язык, литература).

Ежегодно увеличивается количество обучающихся, принимающих участие в различных мероприятиях для школьников, занимающихся проектно-исследовательской деятельностью, увеличивается, а, следовательно, увеличивается количество педагогов, освоивших и внедряющих в образовательный процесс технологию проектно-исследовательской деятельности (учителя начальной школы, биологии, русского языка и литературы, истории и др.).

Ежегодно учащиеся 9х, 11 класса заканчивают школа с аттестатами особого образца и награждаются медалями «За особые успехи в учении». Однако ежегодно обучающиеся 11 класса по результатам прохождения Государственной итоговой аттестации получают академические справки (2009-10 уч. год – 5,3% (1 учащийся), 2011-12 уч. год – 4,3% (1 учащийся), 2012-13 уч. год – 8% (2 учащихся)).

С целью изучения мотивационной сферы педагогов в июне 2013 года нами было проведено исследование, в котором приняли участие 67,6% (25 педагогических работников) в возрасте от 21 до 67 лет, со стажем работы в системе образования от 2 до 45 лет.

В результате предварительного исследования нами были отобраны следующие категории респондентов: - начинающие педагоги (20-23 года) – «период адаптации к профессии»⁵²⁹ – 3 чел.; опытные педагоги (23-35 лет) – «период самоактуализации в профессии» – 5 чел.; авторитетные педагоги и наставники (35-60 лет) – «период свободного владения профессией в форме мастерства» – 17 чел. Процесс сбора информации в ходе исследования является стандартизованным.

Для проведения исследования подобраны методики экспериментального исследования и в качестве основных показателей были выделены:

- мотивация достижения успеха («Методика диагностики личности на мотивацию к успеху», автор – Т. Элерс);
- мотивация избегания неудач («Методика диагностики личности на мотивацию к избеганию неудач», автор – Т. Элерс);
- стремление (мотивации) к достижению цели, стремлению к соперничеству (азартности) и социальному престижу (опросник «МАС», автор – М. Кубышкина);
- удовлетворенность работой коллектива (тест «Удовлетворенность работой», автор В.А. Розанова);
- наличие факторов, отрицательно действующих на способность трудиться (стрессоров) («Стрессоры», автор – В.А. Розанова);
- выявление установок личности (методика «Выявление установок «труд - деньги», автор – О.Ф. Потемкина);
- наличие симптомов эмоционального «выгорания» («Диагностика уровня эмоционального выгорания», автор В.В. Бойко);
- определение уровня тревожности («Методика шкала реактивной (ситуативной) и личностной тревожности Ч. Д. Спилберга – Ю.Л. Ханина», автор теста – Ч.Д. Спилберг (тест адаптирован Ю.Л. Ханиным).

Рассмотрим результаты, полученные в ходе реализации методик. В ходе проведения *диагностики личности на мотивацию к достижению успеха* выявлено, что высоким уровнем мотивации к успеху обладают 8% (2 педагога), умеренно высоким – 52% (13 педагогов), средним уровнем мотивации к успеху – 40% (10 педагогов).

Проведенные исследования позволяют сделать вывод, что работники образовательного учреждения умеренно и сильно ориентированы на достижение успеха в педагогической деятельности, стремятся получать опре-

⁵²⁹ Маркова А.К. Психология профессионализма. М.: Междугородный гуманитарный фонд «Знание», 1996. С. 55- 56.

деленные блага в качестве вознаграждения за труд. Однако людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска.

Использование *методики диагностики личности на мотивацию к избеганию неудач* позволило получить следующие результаты:

- 40% (10 чел.) боятся неудач (высокий и слишком высокий уровень защиты), следовательно, предпочитают малый или, наоборот, чрезмерно большой риск, где неудача не угрожает престижу. Педагоги, имеющие сильно выраженный мотив избегания неудачи, склонны недооценивать свои возможности, быстро расстраиваются при неудачах, снижают самооценку.

- 40% (10 чел.) – обладают средним уровнем мотивации к избеганию неудач, то есть живут по принципу «не чтобы лучше было, а чтобы хуже не стало» (или «лучше синица в руках, чем журавль в небе»);

- 20% (5 педагогов) не боятся возникновения в ходе трудовой деятельности возможных проблем и возможного наказания за них.

Итак, по результатам проведения исследования можно сделать вывод, что основная часть педагогов (100% испытуемых) школы мотивированы на успех в деятельности, имеют большие надежды на него. Однако 80% опрошенных педагогов свойственно избегать высокого риска, критики, в результате чего возможно нанесение вреда собственному престижу. Страх получения негативного результата, выговора, замечания со стороны администрации придает деятельности работника отрицательную эмоциональную окраску. С деятельностью, в которой возможна неудача, у него будут связаны только отрицательные эмоции, он не испытывает удовольствия от собственной профессиональной деятельности. Итак, у 80% работников преобладает отрицательная мотивация.

Лишь 20% участников исследования имеют высокую готовность к риску, к неисследованному. «Неизвестность, неопределенность не пугает их... Они относятся к ней совершенно спокойно, не видят в ней угрозы или опасности для себя... все неизвестное, неструктурированное притягивает и манит их»⁵³⁰. Следовательно, данных педагогов не пугает неизвестность, они способны к принятию и реализации нестандартных решений, способны к научным изысканиям, следовательно, способны достичь поставленной перед собой цели.

Методика шкала реактивной (ситуативной) и личностной тревожности Ч.Д. Спилбергера - Ю.Л. Ханина является надежным источником информации о самооценке человеком уровня своей тревожности в данный момент (реактивная тревожность) и личностной тревожности (как устойчивой характеристики человека). Итак, в ходе проведения методики получены результаты:

- 5 (20%) испытуемых имеют очень высокую личностную тревожность, которая прямо коррелирует с наличием невротического конфликта, с эмоциональными и невротическими срывами и психосоматическими заболеваниями.

- 6 (24%) испытуемых имеют высокую реактивную (ситуативную) тревожность, которая вызывает нарушения внимания, иногда нарушения тонкой координации.

Итак, в среднем 22% испытуемых в педагогическом коллективе имеют очень высокую тревожность. По мнению К. Хорни данный уровень тревожности является деструктивным: вызывает высокое напряжение, невротич-

ескую тревогу, ведущую к подавлению и блокированию осознания, к разрушению деятельности. В результате у педагогических работников возникает тревога в ситуациях оценки их компетентности и жизнедеятельности в обширном диапазоне ситуаций. Высокие баллы по шкалам обычно выступают своеобразным «криком о помощи».

14,0% испытуемых, имеющих очень низкую тревожность в показателях теста, является результатом активного вытеснения личностью высокой тревоги с целью показать себя в «лучшем свете». Как правило, за «чрезмерным спокойствием» скрывается повышенная тревога, о которой человек по разным причинам не хочет сообщать.

В ходе проведенного исследования выявлено, что у 22% испытуемых преобладает очень высокий, а у 14,0% – очень низкий уровень тревожности.

Результаты проведения методики *«Выявление установок «труд - деньги»*», позволяют выявить степень выраженности социально-психологических установок, направленных на «труд-деньги» педагогических работников школы. 84% респондентов ориентированы на процесс труда, то есть труд приносит им радость и удовольствие; 8% - на зарабатывание денег; 8% - в равной степени ориентированы на процесс труда и увеличение своего благосостояния.

Итак, в педагогическом коллективе значительно преобладают работники, ориентированные на процесс труда, которым осуществление педагогической деятельности приносит удовольствие. Следовательно, можно предположить, что для 84% (21 чел.) сотрудников образовательного учреждения заработная плата не является мотивом - стимулом.

Методика М. Кубышкиной *«МАС»* позволяет выявить факторы, характеризующие индивидуальную и групповую мотивацию. В ходе проведенного анализа нами выявлено: 52% респондентов стремятся к соперничеству, являются азартными людьми; 32% - стремятся к социальному престижу; 28% - стремятся к достижению поставленной цели. Из этого следует, что у педагогов превалирует «стремление к соперничеству». Считаем, что соперничество отражает характер отношений между субъектами взаимодействия (личностью, коллективом, обществом).

Согласно варианту методики В.В. Бойко *«Диагностика уровня эмоционального выгорания»* выявлено, что отсутствует «эмоциональное выгорание» у 68% (17 педагогов) респондентов, начинающееся «выгорание» имеют 28% (7 педагогов), наличие сформировавшегося симптома «эмоционального выгорания» - 4% (1 педагог). Полученные результаты дают нам возможность выделить составляющие с высоким (редукция профессиональных обязанностей) и низким уровнями эмоционального выгорания у педагогов (неудовлетворенность собой, загнанность в клетку, эмоциональная и личностная отстраненность).

Методика *«Стрессоры»* позволяет выявить симптомы выгорания и причины (факторы), которые способствуют развитию данного синдрома, оценить степень влияния стрессоров – факторов, отрицательно действующих на способность человека трудиться, мешают заниматься профессиональной деятельностью. В ходе анализа удалось выделить составляющие со средней (сфера деятельности, напряженность с руководством, перегрузка) и низкой степенью действия фактора на работу (конфликтность). Считаем что, сфера деятельности, в которой трудятся работники школы, является для них стрессором.

Тест *«Удовлетворенность работой»* позволяет определить удовлетворенность работника микроклима-

⁵³⁰ Маслоу А. Мотивация и личность. М.: Директ-Медиа, 2008. С. 8.

тическими условиями труда, содержанием деятельности, взаимоотношениями с руководителями и коллегами, возможностью профессионального роста и может применяться для оценки удовлетворенности работой целого коллектива (группы) и оценки удовлетворенности отдельного человека. В ходе исследования выявлено, что 12% респондентов вполне удовлетворены работой целого коллектива, 52% респондентов - удовлетворены, 36% - не вполне удовлетворены. В результате были выделены составляющие с высоким уровнем неудовлетворенности («слаженность действиями работников», «удовлетворенность заработной платой в смысле соответствия с трудовыми затратами»), средним уровнем неудовлетворенности («удовлетворенность заработной платой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях») и низким уровнем неудовлетворенности («влияние степени удовлетворенности работой на решение, в случае поиска другой работы», «удовлетворенность предприятием», «удовлетворенность стилем руководства начальника», «удовлетворенность требованиями работы к интеллекту» и др.).

В ходе изучения мотивационной сферы педагогов школы, выявлено, что на деятельность педагогов оказывает действие как положительная, так и отрицательная мотивация. Следовательно, система мотивации персонала школы находится в ситуации застоя.

Миф о том, что профессия педагога – профессия «творческая и легкая» давно развеян в среде педагогов-практиков. Одним из главных факторов, влияющих на результативность образовательного процесса в школе, является перегруженность учителя, психическая и физическая напряженность его труда. Все это дает нам основание для принятия управленческого решения по снижению негативных последствий отрицательной мотивации.

Считаем, что для успешного развития системы мотивации персонала школы необходимо выполнение следующих рекомендаций, составленных на основе результатов, полученных в ходе исследования мотивационной сферы педагогических работников.

1. Лицам с высокой оценкой тревожности следует формировать чувство уверенности и успеха. Им необходимо смещать акцент с внешней требовательности, категоричности, высокой значимости в постановке задач на содержательное осмысление деятельности и научиться разбивать большие задачи на более мелкие. В этом случае необходимо создать условия для снижения у работника субъективной значимости ситуации и задач и переноса акцента на осмысление деятельности, формировании чувства уверенности в успехе (своевременное доведение информации до работников о предстоящих мероприятиях, изменениях; формирование чувства уверенности в собственных силах, устная похвала и др.).
2. Для людей с низким уровнем тревожности, требуется пробуждение активности, подчеркивание мотивационных компонентов деятельности, возбуждение заинтересованности, формирование чувства ответственности в решении тех или иных задач (информирование о реальных результатах деятельности педагога, стимулирование к деятельности через сообщение о неудаче и др.).
3. Администрации школы необходимо в комплексе использовать материальные и нематериальные стимулы.
4. Для повышения мотивации персонала школы, повышения удовлетворенности взаимоотношениями с руководством, руководителю образовательного учреждения в работе с персоналом учреждения необходимо активнее использовать нематериальные методы стимулирования (устная благодарность, устная похвала после посещения урока, доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой выполненной работы, представление к

награждению почетной грамотой, ценным подарком, размещение информации о достижениях педагога в средствах массовой информации, сайте школы, награждение отличительным знаком школьного Совета старшеклассников, председателя Совета школы и др.).

5. Для профилактики профессионального выгорания педагогов, снижения воздействия стрессоров на педагогов школы необходимо оборудовать кабинет психологической разгрузки, организовывать мероприятия по сохранности работоспособности и профессионального здоровья, организовывать и проводить дни здоровья).

6. Для повышения удовлетворенности коллектива слаженностью действий руководителю необходимо создать условия для организации совместной деятельности всех членов педагогического коллектива таким образом, чтобы обеспечивалась согласованность действий в решении возникающих проблем, и исключалось дублирование в работе. Возможность объединения усилий и, таким образом, достижения положительных результатов будет достигнута при условии активного использования коллективных методов обоснования и принятия управленческих решений («мозговая атака», «пяť шляп мышления», «кингисс» и др.).

7. Для удовлетворения стремления к доминированию, благосостоянию, завоеванию престижа, к успеху, характерного для многих педагогов (женщин) образовательного учреждения, нетерпеливости, соревновательности необходимо создать условия для возникновения у педагогов состязательного мотива (организация, проведение и сопровождение педагогов в ходе участия в профессиональных конкурсах); создать условия для повышения самооценки педагогов, самоутверждения, достижения социального успеха (организация и проведение мероприятий в рамках школьного и городского методического семинара, рекомендация педагогов в качестве членов банка экспертов по аттестации педагогов, членов жюри городских конкурсов; оказание им помощи в публикации собственных материалов, методических разработок).

Один из постулатов управления гласит, «единственный способ заставить человека сделать что-либо – это сделать так, чтобы он сам этого захотел». Поэтому успех системы мотивации конкретного образовательного учреждения зависит не только от готовности руководителя к осуществлению этих действий, но и от готовности персонала учреждения. И еще всегда необходимо помнить то, что имеет успех в одной среде, может оказаться абсолютно неприемлемым для другой среды. Поэтому рекомендации, сформулированные нами в статье, являются актуальными только для конкретного образовательного учреждения.

© Ушакова Е.А.

Мониторинг профессионального развития коллектива как средство повышения качества образования в современной школе

*Дербышева Ж.Ю. (Россия, Екатеринбург)
e-mail: derbusheva2@rambler.ru*

Для того чтобы организация развивалась, необходимо развивать её главный потенциал – сотрудников, которые в ней работают. Так как только высококлассные и высококвалифицированные сотрудники смогут вывести организацию на лидирующие позиции в своей сфере, оставив конкурентов далеко позади. Проблема профессионального развития персонала всегда находилась в центре внимания исследователей и практиков.

Современное поколение педагогов должно уметь работать в различных образовательных учреждениях, быть способным к грамотному проектированию своей деятельности и постоянному профессиональному совершенствованию, уметь выбрать необходимые направления и формы собственного профессионального роста, творчески мыслить. Становится необходимостью педагогическое управление процессом развития педагогических коллективов учреждений образования, направленным на реализацию педагогами новой современной парадигмы образования.

Модернизация образования на современном этапе касается не только содержания и организации, но и внедрения системы менеджмента качества. Современные условия предполагают не только достижение нового качества образования, но и активизацию внутренних резервов школы, которые невозможно выявить традиционными формальными способами контроля за процессом и результатами учебно-воспитательного процесса. Выявление ресурсов, обеспечивающих дальнейшее развитие ОУ, невозможно без грамотной организации исследовательской работы внутри школы, составной частью которой является проведение мониторинговых исследований. Решение проблем качества образования будет зависеть от способности учреждения своевременно и адекватно реагировать на изменения во внешней среде, на потребности общества, социальный заказ, насколько объективной и независимой будет экспертиза результатов деятельности учреждения. Возможность своевременной адаптации к постоянным изменениям и опережающему развитию становится ключевым показателем качества системы, что особенно важно для сферы развития профессиональных знаний.

Функции управленческой деятельности в области профессионального развития педагогического коллектива – это функции менеджмента: планирование, организация, координация, стимулирование и контроль. Потребность в мониторинге возникает тогда, когда в деятельности руководителя возникает необходимость в постоянном отслеживании изменений происходящих в процессах профессионального развития коллектива, с тем чтобы на основе собранной информации принять адекватные управленческие решения. Изучение, какого-либо процесса должно быть постоянным и непрерывным, только тогда оно приобретает признак педагогического мониторинга.

В реальном педагогическом процессе мониторинг тесным образом связан со всеми функциями и стадиями управления. Их органическая связь проявляется в том, что каждая функция управления выступает как основная точка мониторинга, то есть, мониторинг затрагивает цели, информацию, прогнозы, решения, организацию и исполнение педагогической деятельности, коммуникацию и коррекцию⁵³¹.

Управление процессом профессионального развития педагогического коллектива рассматривается как задача в рамках функции управления профессиональным развитием педагогического коллектива. Эта функция, как и любая функция управления, должна быть реализована через систему управления. Управление осуществляется на основе информации. Информация добывается посредством изучения. Изучение в педагогическом процессе имеет несколько функций.

Первая - ориентировочная. Суть ее заключена в том, чтобы полученная информация помогла субъектам образовательного процесса осуществить ориентировку

собственных позиций в организации целесообразного взаимодействия между ними.

Вторая функция - конструктивная. Суть ее заключается в том, чтобы субъекты образовательного процесса могли сформировать собственные позиции, определить характер взаимодействия между ними.

Третья функция – организационно-деятельностная. Именно результаты изучения дают возможность приступить к практической деятельности.

Четвертая функция - коррекционная.

Пятая – оценочно-прогностическая. Это служит базой постановки новых целей и задач, определения дальнейших планов деятельности, механизмов их реализации.

Далее эти тенденции необходимо экстраполировать, осуществить прогноз на будущее, составить план деятельности, чтобы заблокировать развитие нежелательных тенденций и поддержать развитие положительных тенденций, разработать модели предстоящей деятельности⁵³².

В современных организациях профессиональное развитие коллектива представляет собой комплексный непрерывный процесс, состоящий из ряда этапов. Первой и ключевой стадией этого процесса является определение потребностей организации в профессиональном обучении, т.е. выявление несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать педагог для достижения целей организации, и теми компетенциями, которыми он обладает в действительности. При этом необходимо ответить на два основных вопроса: кого учить (сколько и каких работников) и чему учить (какие знания и навыки развивать). Нужно определить целевую группу и тематику обучения. Помимо целевой группы и тематики обучения, не менее важным является определение уровня проблем, решить которые призвано обучение. Индивидуальный уровень относится к потребностям, связанным с навыками отдельных сотрудников организации. Для решения проблем этого уровня достаточно обучить конкретных людей, развить их навыки.

Прежде чем осуществлять руководство профессиональным развитием педагогического коллектив, необходимо определить на какой фазе своего развития коллектив находится. Данную позицию в своих работах обозначает В.И. Зверева и выделяет три уровня (фазы) развития коллектива:

1 уровень – стабилизация («пионерная фаза»), характеризующаяся наличием ясных установок и высокой мотивации членов коллектива; хорошей коммуникацией, четким определением необходимого места каждого из них, быстротой принятия важных решений;

2 уровень – функционирование (фаза организации и стабилизации), характеризующееся четким регулированием вопросов компетенции и ответственности, надежностью коммуникационных связей, ростом в координируемом и контролируемом направлениях, сложившимися на деловой основе отношениями между членами коллектива;

3 уровень – развитие (фаза интеграции и роста), характеризующееся осознанием всеми членами коллектива сопричастности к происходящим переменам, пониманием, что они сидят в «одной лодке»; каждый учится ценить работу другого; рост становится не стихийным, а

⁵³¹ Шамардин В.Н. Диагностика и оценка качества образовательной системы // Педагогика. 1995. № 4. С.46-48.

⁵³² Фоменко С.Л. Концепция и модель профессионального становления и развития педагогического коллектива современной школы: дис. ... д-ра пед.наук:13.00.01 / С.Л.Фоменко; Моск психол.-соц. ун-т. - М., 2013. 361 с.

осознанным⁵³³.

Мониторинг профессионального развития педагогического коллектива используется в ситуации перехода системы от неизменного стабильного состояния к режиму развития, поскольку возникает потребность в сознательном воздействии на ситуацию, что, естественно, требует отслеживания текущего состояния.

Мониторинг профессионального развития коллектива – это процесс непрерывного отслеживания изменений в профессиональной деятельности педагогов с целью включения результатов наблюдений в управление их профессиональным развитием.

Рассматривать мониторинг как средство повышения качества образования в современной школе можно в том случае если он будет организован на принципах: непрерывности, научности, воспитательной целесообразности, принцип диагностико-прогностической направленности, прогностического мониторинга, целостности преемственности.

Принцип непрерывности - означает взгляд на мониторинг как целостную, динамически развивающуюся, не саморегулируемую систему, в которой происходят сторонние структурно-функциональные перестройки, носители не только количественный, но и качественный характер.

Принцип научности - означает такую организацию слежения, которая построена на научно - обоснованных характеристиках отслеживаемого процесса, исключает житейски - бытовой подход к их оценке.

Принцип диагностико-прогностической направленности - означает, что в ходе слежения информация должна быть соотнесена на основании заранее разработанных показателей и критериев с определенной, заранее описанной, нормативной картиной педагогического процесса.

Принцип прогностичности - означает, что смысл мониторинга не столько в том, чтобы получить конкретную картину состояния процесса, сколько в том, чтобы сделать заключения о тенденциях развития отслеживаемого процесса, и предвидеть возможные направления педагогической деятельности.

Принцип целостности, преемственности процессов слежения, диагностики, прогнозирования и управления отслеживаемым процессом⁵³⁴.

Мониторинг - не только процесс выявления отклонений от стандартов и норм, но и оценка для их переосмотра, то есть «мониторинг - не только основа отслеживания курса движения к цели, но механизм корректировки целей и путей их достижения»⁵³⁵. Так как, мониторинг представляет собой постоянное наблюдение за процессом, к нему предъявляются следующие организационно-методические требования: набор и форма показателей мониторинга должны быть органичными и постоянными в течение установленного периода времени; показатели должны по возможности фиксировать такие феномены образовательного процесса, которые достаточно глубоко изучены в научном плане и адекватно отражают уровень качества образования; показатели должны носить оценочный характер управления качеством образования; периодически (не реже 1 раза в год) должна осуществляться коррекция используемого набора показателей.

В образовании мониторинг призван выполнять многочисленные функции. Ученые, изучавшие его предназначение, выделяют адаптационную (А.А. Орлов и

др.), диагностическую (В.И. Андреев, А.С. Белкин и др.), интегративную, компаративистскую, прагматическую (В.Г. Попов и др.), формирующую, системообразующую (Г.Т. Емельянова, С.Н. Силина и др.) и другие.

В модели мониторинга должна прослеживаться взаимосвязь между условиями, процессом и результатом, а системообразующим факторов в данной модели является управление мониторинговой деятельностью.

К числу методов, которые возможно использовать в процессе разработки технологий мониторинга, относятся следующие эмпирические и теоретические методы: наблюдение, опрос, беседа, естественный и диагностический эксперимент, моделирование.

В организации мониторинга важным являются вопросы периодичности проведения измерений и цикличность. Показатели, которые используются в мониторинге имеют разную динамику. Некоторые из показателей имеют недостаточную динамику развития, поэтому нет необходимости проводить частые замеры, другие - наоборот. На данном этапе подготовки мониторинга образования является разработка и отбор соответствующего диагностического инструментария: анкеты (для администрации, учителя, ученика, родителей); рекомендации по проведению диагностирования; анализ информации, механизмы обработки, сохранение и распространение информации.

Технология мониторинга профессионального развития состоит из семи взаимосвязанных этапов.

1) Подготовительный (первичное накопление информации). Он предполагает организацию и осуществление целенаправленного, систематизированного сбора информации по критериям результативности профессиональной деятельности. Для этого используются методы наблюдения, анкетирования, анализа документации, тестирования, квалиметрические методики.

2) Исходно-диагностический. На данном этапе определяются исходные показатели профессиональной деятельности, тенденции изменения которых будут отслеживаться в дальнейшем, а также выявляются уровни профессионального становления. На данном этапе руководитель имеет возможность, используя методы наблюдения, беседы, анализа документации, установить степень соответствия профессиональных показателей требуемым квалификационным характеристикам, следовательно, определить уровень профессионального становления сотрудника. На основании полученных данных на втором этапе мониторинга проводится детальный анализ причин возникновения встречающихся в процессе профессионального развития трудностей и проблем.

3) Уточняющий. Задача этапа: выявление объективных и субъективных причин, определяющих результативность профессиональной деятельности. Руководитель на данном этапе изучает трудовую биографию, выявляет профессиональные кризисы и их влияние на процесс становления педагога. Изучаются мнения коллег об уровне профессионализма а с использованием методов: социологического опроса, беседы, наблюдения, анализа документации.

4) Планово-прогностический. Его задача заключается в определении тенденции процесса становления в, планировании и прогнозе его профессиональной деятельности. Осуществляя прогноз, руководитель прежде всего выделяет позитивные тенденции процесса профессионального становления, затем обозначает условия, при которых положительные элементы будут доминантными. Прогноз - это ориентир для организации деятельности, он выполняет роль инструмента ближайшего и перспективного планирования, без которого предупреждение возможных отклонений в процессе профессионального

⁵³³ Зверева В. И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы. М. : Новая шк., 1997. 160 с.

⁵³⁴ Белкин А.С., Жаворонков В.Д. Педагогический мониторинг образовательного процесса. Екатеринбург, 1997. 65с.

⁵³⁵ Шамардин В.Н. Диагностика и оценка качества образовательной системы // Педагогика. 1995. № 4. С.46-48.

становления, усиление позитивных тенденций невозможны.

5) Организационно-деятельностный. Он предполагает организацию работы с сотрудником, направленную на ликвидацию проблем, выявленных в профессиональном развитии. Руководитель совместно с сотрудником организует изучение научно-методической литературы, определяет мероприятия, сроки выполнения и виды отчетной документации. Руководитель обеспечивает участие а в различных формах методической работы (семинарах, педагогических чтениях и т.д.), а также его учебу вне стен организации.

6) Коррекционно-творческий. В процессе совместной деятельности руководителя и сотрудника возникают различного рода проблемы, сложности, порождаемые действием как закономерных, так и случайных, сопутствующих факторов.

7) Итогово-аналитический. Его задача состоит в том, чтобы определить эффективность организационно-содержательных мероприятий по совершенствованию процесса профессионального развития⁵³⁶.

Данная технология мониторинга, используемая в организации предоставляет возможность:

- для педагога - на основе анализа полученных результатов соотнести самооценку с оценками администрации и коллег, определить дальнейшие направления своей деятельности, описать ее результаты и пути их достижения, выявить проблемы, которые требуют особого внимания и внесения корректив, зафиксировать все расхождения в оценке деятельности со стороны с самооценкой и попытаться определить причину различий;
- для администрации школы принимать обоснованные управленческие решения, основанные на объективных данных, разработать индивидуальную программу повышения квалификации для каждого педагога и организации в целом, позволяет не только систематизировать информацию, но и может стать механизмом материального поощрения эффективно работающих педагогов.

Реализация технологии мониторинга профессионального развития создает ситуацию успеха. Мониторинг формируется как многоуровневая система диагностических процедур, которые проводятся с использованием методов, которые объективно освещают показатели качественного образования.

© Дербышева Ж.Ю.

Аттестация как способ оценки педагогического персонала образовательной организации

*Пономарева Е.Н. (Россия, Зайково)
e-mail: ponomareva.lena2014@yandex.ru
Науч. рук. Синякова М.Г.*

Важным фактором руководства любой организации является эффективная оценка персонала. Оценка персонала включает в себя: отбор сотрудников, зачисление таковых в резерв на дальнейшее продвижение, повышения квалификации и переподготовки, контроля персонала внутриорганизационных перемещений.

По определению Хруцкого В.Е. оценка персонала - это определение профессиональных и личностных ка-

честв сотрудников по заранее установленным критериям, исходя из должностных требований, иных требований компании, и предоставление рекомендаций по более эффективному управлению персоналом и раскрытию и развитию личностного потенциала сотрудников на основе результатов этой процедуры⁵³⁷.

На сегодняшний день, основными целями оценки персонала называют такие как: зачисление сотрудников в резерв на дальнейшее продвижение; принятие решений по расстановке и подбору управленческих кадров, для чего необходимо получение аналитического материала; разработка новых программ переподготовки и повышения квалификации; мотивирование работника на развитие профессионализма; формирование благоприятных социально-психологических условий в коллективе⁵³⁸.

В целом оценка персонала направлена на проведение диагностики деловых и личностных качеств сотрудника с помощью различных методов оценки компетенций. Другие показатели персонала, такие как профессиональные знания и производственный опыт, могут быть диагностированы иными методами⁵³⁹.

Необходимость проведения оценки персонала возникает, как правило, в следующих случаях: отбор самого персонала; адаптация сотрудников на рабочих местах; мотивация персонала, которая зависит от условий, зарплаты, стиля руководства, морально-психологического климата в организации; формирование кадрового резерва; обучение персонала и повышение квалификации; профессиональный рост и развитие сотрудников; высвобождение персонала; развитие общественных ценностей, улучшение социально-психологического климата.

Возможны разные варианты: оценка количественных, качественных параметров сотрудников, или комплексная оценка его члена организации. В зависимости от того, какова задача проведения оценки, будет варьироваться и набор используемых методов оценки. Активно используются в системе управления персоналом ассесмент-центры, показывающие в практике высокую валидность (точность измерения параметра, который подлежит измерению), особенно на этапе подбора персонала. Основные критерии оценки отражают специфику будущей деятельности: по ним в дальнейшем определяется эффективность работы сотрудника. К методам ассесмент-центра относятся интервью, анкетирование, тестирование (психодиагностическое, профессиональное, психофизиологическое), полиграфическое исследование и т.д.

Одним из популярных в последние годы экспериментальных методик оценки стал социометрический метод оценки (так называемый метод 360-градусной аттестации). При нем сотрудник оценивается своими коллегами, подчиненными, руководителем. Нередко к процедуре оценки привлекают и внешних консультантов, клиентов и даже самого сотрудника (самооценка). Формы оценки при социометрическом методе могут быть различными (компьютерное тестирование, анкетирование и т.д.). Каждая оценка имеет свой вес: например, мнение начальника может «весить» больше, чем мнение коллеги, а оценка коллеги быть весомее, чем оценка клиента. В этом случае представляется важным выработать баланс

⁵³⁷ Хруцкий В.Е. Оценка персонала / В.Е. Хруцкий. М.: Финансы и статистика, 2004.

⁵³⁸ Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: учебник / А.Я. Анцупов., В.В. Ковалев. М.: Юнити, 2006.

⁵³⁹ Шапrikов В.Д., Кузнецова И.В. Методика оценки уровня педагогических работников. М, 2010.

⁵³⁶ Генкина, Б.М. Основы управления персоналом; под. ред. Б.М. Генкина. М.: Высшая школа, 2006. 78 с.

оценок для обеспечения наибольшей точности результатов оценки⁵⁴⁰.

Самым распространенным методом оценки персонала в системе образования в России до сих пор остается аттестация. Аттестация оценивает такие характеристики работника, как его квалификация, уровень знаний и практических навыков, деловых и личностных качеств. В ходе аттестации оцениваются профессиональные знания и умения сотрудника, результаты трудовой деятельности, личные и управленческие качества. Аттестация - это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника⁵⁴¹.

В Законе № 273-ФЗ «Об образовании в РФ» указано, что аттестация педагогических работников проводится в целях подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям на основе оценки их профессиональной деятельности⁵⁴².

Порядок аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений раскрывает основные задачи аттестации педагогических работников: стимулирование целенаправленного, непрерывного повышения уровня квалификации педагогических работников, их методической культуры личностного профессионального роста, использования ими современных педагогических технологий; повышение эффективности и качества педагогического труда; выявление перспектив использования потенциальных возможностей педагогических работников; учет требований федеральных государственных образовательных стандартов к кадровым условиям реализации образовательных программ при формировании кадрового состава образовательных учреждений; определение необходимости повышения квалификации педагогических работников; обеспечение дифференциации уровня оплаты труда педагогических работников⁵⁴³.

В этом документе также обозначены основные принципы аттестации, среди которых - коллегиальность, гласность, открытость, обеспечивающие объективное отношение к педагогическим работникам, недопустимость дискриминации при проведении аттестации.

Проведение аттестации педагогических работников в целях подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям осуществляется один раз в пять лет на основе оценки их профессиональной деятельности аттестационными комиссиями, самостоятельно формируемыми организациями, осуществляющими образовательную деятельность⁵⁴⁴.

Формы проведения аттестации педагогических работников, как правило, утверждаются субъектами РФ. Так Министерством общего и профессионального образования Свердловской области утверждены такие формы аттестации как, квалификационные испытания и формы предъявления результатов практической деятельности за межаттестационный период.

Формами предъявления результатов практической деятельности за межаттестационный период могут являться: аналитический отчет, творческий отчет, участие в научно-методической выставке, научно-практическая конференция, брифинг, презентации авторских учебных программ, методических разработок и пособий, публичная защита опытно-экспериментальных разработок. Аттестуемый педагог имеет право проходить квалификационные испытания по любой из вышеперечисленных форм. Экспертизу материалов, представленных педагогом, проводят эксперты. Эксперты оценивают представленную форму по критериям (показателям), которые формируют такие компоненты деятельности, как эмоционально-психологический, регулятивный, социальный, аналитический, творческий и компонент совершенствования. По результатам экспертизы оформляется экспертное заключение.

Оценка педагогических работников в образовательных организациях происходит по показателям: создание благоприятного психологического климата при организации образовательной деятельности; формирование учебно-познавательной мотивации обучающихся; развитие коммуникативных способностей у обучающихся; применение дифференциального и индивидуального подхода к обучению и воспитанию; использование в профессиональной деятельности информационно-коммуникационные технологии; применение современных образовательных технологий (проектные, исследовательские, развивающие); разработка дидактических, методических и контрольно-измерительных материалов в соответствии с требованиями основной профессиональной образовательной программы образовательной организации; проведение мониторинга образовательных достижений обучающихся; вовлечение обучающихся во внеурочную проектную деятельность; участие в региональных профессиональных конкурсов; повышение уровня профессиональной квалификации; обобщение опыта проектно-исследовательской деятельности в научных методических разработках и т.д.

Оценка персонала наряду с аттестацией, находят свое отражение в определении профессиональных качеств работника, соответствует он или нет занимаемой должности, выявляет деловые и личностные качества сотрудников.

Но эти понятия имеют и различия: оценка - это общее понятие, которое подразумевает наличие определенных критериев, к которым подходит или не подходит работник, насколько личные качества сотрудника и результаты его труда соответствуют требованиям, предъявляемым в организации. Оценка персонала важна для того, чтобы определить его трудовой потенциал и как его можно использовать в работе, а также для того чтобы определить, соответствует ли он занимаемой должности. Подготовка к аттестации педагогических работников, на мой взгляд, процесс, который требует много труда вложенного не только в развитие собственного потенциала педагога, но и развитие обучающихся и образовательной организации в целом. А процедура аттестации заключается в выявлении степени квалификации сотрудника.

Таким образом, можно сделать вывод, что аттестация педагогических работников в настоящее время ориентирована, прежде всего, на оценку условий профессиональной успешности педагога, подтвержденных набором документов, не реальной результативности работы. К тому же существующие процедуры аттестации не в полной мере отражают существенную сторону педагогической деятельности и не стимулируют в достаточной мере ни повышение качества образования, ни карьерный рост, поэтому педагогическое сообщество стоит на стадии

⁵⁴⁰ Бирли У. Оценка 360 градусов. Стратегии, тактики и техники для воспитания лидеров / Бирли У., Козуб Т. М.: Эксмо, 2009. 53 с.

⁵⁴¹ Егоршин А.П. Основы управления персоналом. Н.Новгород: Нижегород. институт менеджмента и бизнеса, 2003.

⁵⁴² Закон 273-ФЗ «Об образовании в РФ» Статьи 49. Аттестация педагогических работников // URL:

<http://www.assessor.ru/zakon/273-fz-zakon-ob-obrazovanii-2013/49/>

⁵⁴³ Приказ Министерства образования и науки РФ от 24 марта 2010 г. № 209 «О порядке аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений» // URL: <http://www.rg.ru/2010/05/14/attestacia-dok.html>

⁵⁴⁴ Закон 273-ФЗ «Об образовании в РФ» Статьи 49. Аттестация педагогических работников // URL: <http://www.assessor.ru/zakon/273-fz-zakon-ob-obrazovanii-2013/49/>

перехода, на новые формы и процедуры аттестации и это правильно.

© Пономарева Е.Н.

Особенности организационных конфликтов в учреждении социального обслуживания

Горбунова Е.Ю. (Россия, Сухой Лог)

e-mail: botinok.sl2012@mail.ru

Науч. рук. Синакова М.Г. (Россия, Екатеринбург)

Организационный конфликт определяется как столкновение интересов групп людей по поводу удовлетворения социально значимых потребностей, инициированного социально-психологическими факторами внутренней среды и под воздействием внешних условий. В общественном развитии организационный конфликт всегда выступает детерминантом и составной частью других, параллельных конфликтов. Это связано с тем, что, во-первых, организационный конфликт признается как неотъемлемый атрибут общественной жизни; во-вторых, конфликт рассматривается в общественном развитии не только как негативное, но и позитивное явление; в-третьих, этот феномен считается универсальным и интегрированным средством (формой, способом) эффективного разрешения проблем в социальной организации (А.Я. Анцупов, А.Г. Большаков, В.В. Василькова, Н.В. Гришина М.Ю. Несмелова, С.А. Владимиров, В.В. Гончаров, А.И.Шипилов).

Организационный конфликт – это столкновение, разногласие отдельных лиц, групп в пределах социальной системы, вызванное изменениями внешней среды или нарушением внутреннего регламентированного порядка. Столкновение противоположно направленных организационных позиций индивидов или групп безотносительно к целям друг друга⁵⁴⁵.

Сфера социального обслуживания – чрезвычайно сложная и чувствительная система. Любое изменение на одном из уровней моментально приводит к резонансу, в результате которого изменяется и система в целом. А, поскольку система открытая, то изменения происходят постоянно, что может осложнять прогнозируемость последствий в связи с высокой динамикой общественных процессов.

Закономерности конфликтов⁵⁴⁶ в сфере социального обслуживания обусловлены тесной взаимосвязью всех её уровней и субъект-субъектным характером отношений, где понятия «человек нуждающийся» (объект деятельности) и «человек помогающий» (субъект деятельности) взаимозависимы и взаимообусловлены.

Рассматривая организационные конфликты в учреждении социального обслуживания можно выделить следующие особенности возникновения конфликтов:

1. Неудовлетворительные коммуникации. Плохая (несогласованная) передача информации является причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или чужую точку зрения. Другие распространённые проблемы передачи информации, вызывающие конфликт – неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции сотрудников и подразделений, предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или

усугубиться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчинённых точное описание должностных обязанностей.

2. Финансовая сторона – оплата труда достаточно низкая и заранее не устраивает работника, но работать необходимо – возникает устойчивая неудовлетворённость размером заработной платы. Включается инстинкт самосохранения и человек начинает работать настолько эффективно, насколько его оценивают. Этот аспект может проявиться после успешного прохождения испытательного срока, в процессе дальнейшей работы, так как в период испытания люди стараются работать максимально хорошо.

3. Различия в манере поведения и жизненном опыте. В этом случае имеются в виду возможные личностные особенности, порой «загоняющие» нас в конфликтные ситуации. Неумение контролировать свое эмоциональное состояние, низкий уровень самоуважения, агрессивность, повышенная тревожность, некоммуникабельность, чрезмерная принципиальность. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважение, чаще вступают в конфликт. Также различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений. В частности, в период адаптации сотрудника, когда он вынужден «притираться» к коллективу. Список личностных причин конфликта не сводится только набору соответствующих черт. Демографические характеристики тоже не нейтральны в этом вопросе. В учреждении социального обслуживания преимущественно женские коллективы с их спецификой зачастую выступают источником конфликта. Так, по данным Н. В. Гришиной для женщины характерна тенденция к большей частоте конфликтов, связанных с их личностными потребностями (зарплата, распределение отпусков), мужчины больше предрасположены к конфликтам, связанным непосредственно с самой трудовой деятельностью (организация труда, определенность трудовых функций).

4. Неотлаженный механизм адаптации персонала в организации («Вы пришли работать, работайте»), проявляется, в том числе, и в форме конфликтов разного характера.

5. Плохая организация труда персонала. Рабочие места в большинстве случаев не соответствуют нормам охраны труда и техники безопасности. Вновь принятые специалисты не хотят продолжать работу в таких условиях. Остаются те, кому некуда деваться, кто вынужден работать вне зависимости от условий. В связи с этим особенно актуален Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 31 августа 2007 г. № 569 «Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда», устанавливающий порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда.

Примером также может служить вменение специалистам выполнения обязанностей, не относящихся к их должностным обязанностям. Обход жителей города с листовками, расклейка объявлений в условиях сильных морозов.

6. Ротация кадров. Здесь к конфликтам приводит «непродуманное» с точки зрения коллектива перемещение кадров внутри организации. Но решение принимает руководитель, и спорить с этим никто не может. Зачастую ярко выражены «родственные назначения», «про-

⁵⁴⁵ Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: учебник. 2-изд. перераб. и доп. ИНФРА-М., 2009. 301 с.

⁵⁴⁶ Конфликты и переговоры: практическое руководство для менеджеров. Ростов –н/Д: Феникс, 1997. 192 с.

текция», сплошь и рядом имеющие место в социальной сфере. В таком случае вся руководящая структура организации представляет собой своеобразный «клан» родственников и близких друзей. Назначения на должность не оправданы объективными параметрами, что приводит к созданию неблагоприятного морального климата в организации и негативно влияет на адаптацию персонала. Другая крайность – сотрудника, собирающегося перейти в другую организацию, «удерживают» назначением на более высокую должность. Это также негативно сказывается на отношениях в рабочем коллективе, создавая впечатление непродуманности принятия управленческих решений в организации.

7. Нередко возникают конфликты вследствие несогласованности в деятельности различных организаций социальной сферы. Классический пример: клиента отсылают по инстанциям, не разобравшись досконально в сути его вопроса. В итоге получается, что раздраженный клиент выплескивает накопившиеся эмоции на специалиста, что также негативно влияет на моральный климат в организации и отрицательно сказывается на адаптации сотрудников. Нередки случаи, когда в организацию приходят клиенты, заранее намеренные устроить скандал и выплеснуть негативные эмоции. Некоторые из них даже предупреждают: «Ну, всё, сейчас буду на Вас кричать. Надо же на ком-то выместить раздражение от всего этого беспорядка!»

8. Нередки случаи, когда инициатором возникновения конфликта в учреждении социального обслуживания является руководитель организации или непосредственный руководитель работника (заведующий отделением). В КЦСОН, например, заведующая ОСО занималась распределением обязанностей не входящих в компетенцию специалиста. Наговаривая на сотрудников, от лица друг друга тем самым, руководитель создавала атмосферу недоверия между ними и добивалась перевода одного сотрудника из своего отделения. Данная ситуация привела к возникновению конфликта между работниками. Также конфликт искусственно разжигался между работниками с целью добиться увольнения одного из них.

Также можно обозначить конфликты, возникающие в организациях социальной сферы, имеющие ярко выраженный общественный характер, обусловленный принятием нового (изменением существующего) законодательства, регулирующего отношения в сфере социальной защиты и социального обеспечения населения РФ.

В качестве примера конфликта, вызванного изменением законодательства, можно привести общественный резонанс от принятия в 2005 г. Федерального закона № 122-ФЗ «О монетизации льгот». Принятие этого закона повлекло за собой двойные последствия. С одной стороны, огромный общественный резонанс и волнения среди категорий граждан, непосредственно подпадающих под действие этого закона, привели к потоку дезориентированных граждан в отделения начисления пенсий и предоставления социальных гарантий. Народ чувствовал, что его снова обманули, но не понимал, в чем этот обман кроется. Недовольство и раздражение вымещалось на специалистах, ведущих прием населения по вопросам назначения и перерасчета пенсий.

В результате многие специалисты, находящиеся в тот момент на испытательном сроке, решили покинуть организацию из-за невозможности продолжать работу в дискомфортном морально-психологическом климате. На сотрудниках выместили все, что наболело по отношению к органам власти (за невозможностью достать последних).

С другой стороны, принятие вышеупомянутого закона повлекло конфликты внутри учреждения, связан-

ные с расширением обязанностей одного из отделений. В связи с этим была проведена ротация кадров, были приняты и новые сотрудники. Далеко не всех удовлетворили перемены. Да и сама специфика работы новых сотрудников была связана с узкой специализацией, работой с отдельными категориями граждан. Складывалось впечатление «государства в государстве», что повлекло конфронтацию между отделами и обострение межличностных конфликтов.

Межличностные конфликты в организациях социальной сферы будут продолжаться до тех пор, пока руководство использует персонал как ресурс организации, манипулируя и извлекая выгоду. Разница между ресурсами и активами организации кроется именно в отношении к ним. Отношение к персоналу как к ресурсу организации не совсем приемлемо именно в сфере обслуживания, поскольку не учитывает человеческие качества, истинную и потенциальную ценность сотрудника.

Важная черта любого конфликта – его прогнозируемость. Предпосылки конфликта всегда заключают в себе возможность его урегулирования. Здесь необходимо отметить несколько моментов: 1) любое изменение в обществе вызывает резонанс, 2) стабильность относительна и временна, 3) прогнозы в социальной сфере носят вероятностный характер, так как основываются на вероятностно-статистических законах. Можно утверждать, что последствия любых изменений в социальной сфере в целом и деятельности конкретной организации, приводящие к возникновению конфликтов, прогнозируемы. В данном случае прогнозирование – подробная разработка вероятного хода событий и процессов, представляющих значительный общественный интерес.

Застраховаться от конфликтов практически невозможно, так как в любой организации существует масса объективных причин, которые могут способствовать обострению обстановки. Так, любая ситуация, связанная с ограничением ресурсов, подлежащих распределению, ведет к возникновению напряженности. Появление информации, приемлемой для одной стороны и неприемлемой для другой (слухи, сплетни), стимулирует неадекватное поведение некоторых сотрудников. Примером такой ситуации может служить проведение аттестации в коллективе, когда работников не поставили в известность об изменении системы отбора и возможных сокращениях. Расхождение ценностей и целей сотрудников с целями организации является весьма существенной причиной для развития споров. Существовали и будут существовать коммуникативные или поведенческие причины, включая поведение сотрудников, несоответствующее ожиданиям окружающих, а также вопросы собственности, социального статуса, властных полномочий, ответственности и т.д. И если при наличии стольких объективных причин застраховаться от конфликта нельзя, то научиться управлять им не только можно, но и крайне необходимо.

Рассмотрев, таким образом, особенности конфликтов и их типизацию в социальных организациях, закономерности и прогнозируемость этих явлений, можно сделать вывод: конфликты, возникающие в организациях социальной сферы, имеют большое социальное значение. Общественно-политические конфликты приводят к возникновению в коллективе и межличностных конфликтов, особенно опасных в адаптационный период, когда человек находится в переходном нестабильном состоянии.

Руководителю социальной организации необходимо осознавать последствия принимаемых решений, видеть, как могут отразиться изменения на одном из уровней социальной системы на работе его организации.

Задача руководителя не в том, чтобы препятствовать возникновению конфликтной ситуации и перерастанию её в конфликт, а в том, чтобы контролировать этот процесс, направляя его в желательное русло.

Смысл управления в данном случае – вовремя распознать истинные причины конфликта, изменить доступными и приемлемыми средствами ситуацию, добиться положительного исхода и предотвращения возможных негативных последствий.

Одним из надежных путей предупреждения межличностных конфликтов является подбор личного состава и правильная расстановка кадров при учете психологической совместимости. Конфликты предотвращаются в хорошо организованном коллективе, в котором сложились положительные традиции.

© Горбунова Е.Ю.

Современные педагогические технологии на уроках географии

Валова О.В. (Россия, Богданович)

Школа сегодня – это информационно-образовательная среда, главной задачей которой является обеспечение высокого качества образования. Достичь этой цели невозможно без формирования устойчивого интереса к предмету⁵⁴⁷. Каким же образом привлечь современного ученика к изучению географии?

На своих уроках для этой цели используются современные педагогические технологии.

1. Внедрение в образовательный процесс информационно-коммуникативных технологий (ИКТ) является необходимостью, прежде всего в силу того, что современные школьники не мыслят свою жизнь без компьютера. На уроках географии я использую несколько направлений ИКТ:

- ЭОР (электронные образовательные ресурсы) и ЦОР (цифровые образовательные ресурсы). Эти средства обладают наглядностью и выразительностью, что способствует лучшему запоминанию учебного материала, с их помощью можно опуститься на дно Марианского жёлоба и облететь вокруг Земли. Незаменимым помощником учителя здесь является Единая коллекция ЦОР.

- Интерактивная доска предусматривает простое, но творческое использование материалов. На ИД можно легко передвигать объекты и надписи, добавлять комментарии к текстам, рисункам и диаграммам, выделять области и добавлять цвета и еще многое другое, все это делает урок очень динамичным. Доска реализует различные способы восприятия материала. Кабинет географии немыслим без наглядных пособий, главное место в их ряду занимают карты. Интерактивная доска дает возможность использования интерактивных карт, что очень удобно, т.к. можно наносить на карты надписи, приближать выбранные участки карты, сопоставлять разные виды карт, что позволяет выявлять причинно-следственные связи и закономерности.

- Сетевые сервисы Web 2.0 – виртуальная площадка, связывающая учеников в сетевое сообщество. В своей практике я использую Google Документы, с помощью этого ресурса создаются тематические презентации класса (Горные породы и минералы, Реки мира), электронные таблицы (Исследователи Африки). На любом типе урока (введение нового материала, закрепление, обобщение, контроль) грамотное использование сетевых социальных сервисов Web 2.0 мотивирует учащихся к

активной деятельности, раскрытию творческого потенциала, коммуникации и сотрудничеству.

2. Технология развития критического мышления, ее главной целью является обучение ученика самостоятельно мыслить, осмысливать, структурировать и передавать информацию. Критическое мышление начинается с вопросов и проблем. Выделяется три основных этапа развития критического мышления:

Вызов – настрой учащихся на достижение цели урока, на этой стадии ученикам предлагается вернуться к уже имеющимся знаниям по предложенной теме. На этом этапе можно использовать такие приемы как: «Как вы объясните народную мудрость», «Вы согласны с этим высказыванием?», постановка проблемы на примере сопоставления фактов или приведения в пример интересных статистических данных, «Верите ли вы, что...», «З-Х-У» («знаю-хочу узнать-узнал»), «Что это...».

Осмысление содержания, учащиеся занимаются новым материалом, которому посвящен урок, устанавливают связь между вновь полученными и ранее усвоенными знаниями. На этом этапе работа может идти индивидуально или в группах. Основные приемы в работе: «Пометки на полях», «Бортовой журнал» (заполнение таблицы, состоящей из двух столбцов: известная информация, новая информация), «Тонкие и толстые вопросы», «Мое мнение», «Мозговой штурм», «Что? Где? Когда?» (заполнение таблицы из трех столбцов: что?, где?, когда?).

Рефлексия – анализ только что пройденного процесса усвоения нового содержания и самого содержания. Учащиеся анализируют процесс, методы и приемы, которые использовались при обучении. Именно здесь происходит активное переосмысление собственных представлений с учетом вновь приобретенных знаний. На этом этапе наиболее продуктивны такие приемы как: написание эссе, сформулируйте 3 вопроса по сегодняшней теме, можете ли вы добавить что-то новое к своим прежним мнениям (прием «Мое мнение»), что нового вы узнали на уроке.

Технология развития критического мышления⁵⁴⁸ является универсальной технологией, не объем знаний или количество информации является целью образования, а то, как ученик умеет управлять этой информацией: искать, наилучшим способом присваивать, находить в ней смысл, применять в жизни.

© Валова О.В.

Использование метода проектов в воспитании подростков

Вертянкина Г.А. (Россия, Богданович)

Важнейшая цель современного образования и одна из приоритетных задач общества и государства – воспитание нравственного, ответственного, инициативного гражданина России.

Школа является базой образования и воспитания современного человека⁵⁴⁹ – полноправного хозяина своей земли, формирует духовно-нравственные ценности, экологическую культуру, способствует интенсивному накоплению знаний об окружающем мире, развивает практический жизненный опыт детей.

⁵⁴⁸ Чернявская А.П. Технология развития критического мышления: перспективы для образования 21 века. Н.Новгород, 2001.

⁵⁴⁹ Асмолов А.Г., Бурменская Г.В., Володарская И.А. Формирование универсальных учебных действий в основной школе. М.: Просвещение, 2011. 159 с.

⁵⁴⁷ Ступникова А.Д. и др. Справочник учителя географии. Волгоград: Учитель, 2012.

Все более актуальным становится использование в образовательном процессе приемов и методов⁵⁵⁰, которые формируют умение самостоятельно добывать новые знания, умение выдвигать гипотезы, делать выводы и умозаключения. В своей педагогической практике применяю метод проектов. Метод проектов составляет основу проектного обучения, смысл которого заключается в создании условий для самостоятельного усвоения школьниками учебного материала в процессе выполнения проектов.

Результатом проектной деятельности является не только изделие или услуга (это практическая сторона), но главное – интенсивное развитие интеллектуальных и физических качеств школьников, их духовного мира. Включение школьников в проектную деятельность учит их размышлять, прогнозировать, предвидеть, формирует адекватную самооценку.

Научить подростков действовать – самая важная задача для педагога, которую ему постоянно приходится решать, организуя деятельность учащихся.

Проектная деятельность⁵⁵¹ школьников состоит из нескольких фаз: генерирование проектных идей, материальное воплощение замысла (реализация) и его презентация.

Презентация проекта позволяет говорить о самостоятельной деятельности школьников. Таким образом, проектную деятельность школьников можно определить как форму их учебно-познавательной активности, заключающуюся в достижении сознательно поставленной цели по созданию творческого проекта, обеспечивающую единство и преемственность различных сторон процесса обучения и являющуюся средством развития личности ребенка.

Не менее важно и то, чтобы результаты проектной деятельности школьников были применимы в жизни.

Например, создание в школе зеленых природных зон позволяет внести в образовательную среду элемент природного естественного мира, что дает толчок росту качественного мышления учащихся в направлении его экологизации. Внести в здание школы кусочек природы и надолго сохранить его там, подобрать цветовое оформление, воспроизводящее естественные цвета природы, – вот задачи, которые решают учащиеся, работая над проектом «Образовательная среда и здоровье. Экологизация образовательной среды».

Второй пример. Созданные на пришкольной территории цветочные и объемно-пространственные композиции «В гостях у сказки», напоминающие природные сообщества, благоприятно действуют на психику и улучшают настроение. У учащихся формируется желание и способность преобразовывать окружающее пространство в положительном, созидательном направлении. Они учатся использовать бросовый материал для создания фигурок животных, моделей грибов, цветочных растений.

Экологически грамотное использование биологических свойств различных растений при создании цветочных композиций развивает эстетический вкус, способствует овладению современными агротехнологиями и развитию творческих способностей. Общение с растениями дает ощущение единения с живой природой.

Третье направление проектной деятельности учащихся – приобщение учащихся к героическому прошлому России и родному городу, славным традициям

Вооруженных сил, героизму и мужеству советских воинов и воспитанию патриотизма и уважения к подвигам воинов-земляков учащиеся моего класса приняли участие в проекте «Живая память Обелисков».

Этапы работы: 1. Сбор предварительных данных. Экскурсия на местность где планируется создание аллеи славы. Изучение литературы о символах воинов. 2. Обсуждение собранного материала и создание эскизов. 3. Оформление работы в виде макета. 4. Сдали макет организатору конкурса – думе ГО Богданович. Военно-патриотическое воспитание тесно переплелось с трудовым, гражданским, духовно-ценностным, умственным, эстетическим, нравственным.

С целью воспитания подростка, любящего свой край и своё Отечество, и активно и заинтересованно познающего мир, мною разработан долгосрочный проект «Экскурсии по родному краю». После экскурсий и походов создаются презентации, пишутся статьи на сайт школы и в прессу, составляются доклады об объекте для краеведческих конференций. Все вместе (классом) совершили велопоход по территории Богдановичского района с посещением памятного камня «Двух колец», рассмотрели гроты в Кунгурской ледяной пещере, прошли 16 км (маршрут в природном парке «Оленьи ручьи» со спуском в «Большой провал» и посещением пещеры «Дружба»), познакомились с обитателями питомника хищных птиц «Холзан», спустились в недра учебной шахты по добыче золота в г. Березовском, познакомились с каскадом водопадов реки Куаго, искупались в грязи вулкана Тиздар, любовались зарослями розового лотоса.

Расширяя границы патриотического воспитания подростка, стремящегося изучить родной язык, уважающего свой народ, его культуру и народные традиции, мною, классным руководителем организуются поездки в музеи и театры. В рамках этих поездок, учащиеся знакомятся с различными музеями и посещают постановки в театрах города Екатеринбурга, чтобы вновь обратиться к проектной деятельности.

Все специфические виды направления воспитания, взаимодействуя между собой, дополняя, и обогащая друг друга, позволяют воспитательному процессу достигнуть высокого уровня полноты и целостности, охватить все стороны жизни подростка, сделать её насыщенной, интересной, целеустремленной.

© Вертянкина Г.А.

⁵⁵⁰ ФГОС ООО. Утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 декабря 2010 г. № 1897

⁵⁵¹ Поливанова К.Н. Проектная деятельность школьников. М.: Просвещение, 2011. 192 с.

Количественные и качественные методы менеджмента и экономики отраслевых организаций

Квалиметрические измерения исполнения

Ковалев А.И. (Украина, Хмельницкий)

e-mail: sintyck@mail.ru

Постановка задачи. Модели измерения на базе концепции *Performance Measurement* – измерение исполнения, или измерение достижений, включают количество и качество работы, которая должна быть сделана; то есть действия и результат. Действия проистекают от исполнителя и переводят исполнение из абстрактной плоскости в практическую. Управляя исполнением следует учитывать как затраты (действия), так и итоги (результаты). Исполнение – это то, как делаются дела, и то, что именно делается. Управление исполнением – это, в первую очередь, некоторое вмешательство, направленное на отдельного сотрудника с тем, чтобы руководить его действиями и усилить их, что в свою очередь, должно привести к улучшению исполнения во всей организации. Существуют три подхода к управлению исполнением. Первый связан со свойствами личности, второй – с моделями поведения и оба – с желаемыми результатом. Эти подходы – личностно- и поведенчески-ориентированные – рассматривают цель как представление человека о том, в каком направлении ему нужно двигаться, чтобы достичь конкретного результата. Для воплощения целей требуются компетентность и способности, позволяющие неизменно достигать значимых результатов в определенной деятельности. Более подробно эти подходы рассмотрены в⁵⁵². Третий подход, также ориентированный на результат, предполагает рассмотрение процесса работы как свода задач, выполнение которых ведет к определенным целям. Рассмотрим третий подход к управлению исполнением с целью его практической реализации.

Результаты исследования. Рассматриваемый подход сфокусирован на том, чтобы определить стратегию и реализовать ее через соответствующие технологии и установленные процедуры. Коллектив не попадает в этом случае в центр внимания, хотя все изменения в технологиях, структуре, системе оперативного управления на нем отразятся. Например, в⁵⁵³ управление исполнением на уровне предприятия включает годовой цикл управления: (1) выработка элементов стратегической концепции и ориентиров, на которые направляются ресурсы и руководство, (2) детализация планов, бюджетов, задач и стандартов (регламентов) деятельности; (3) регулярная и систематическая проверка деятельности всех подразделений. Цикл управления исполнением может иметь вид: (1) планирование (определение стратегии и направления работ), (2) совершенствование деятельности, (3) проверка деятельности (измерение и оценка).

Концепция измерения непременно входит в управление исполнением на основе третьего подхода. Измерение лежит в основе обеспечения обратной связи, оно определяет, где дела идут хорошо, и позволяет заложить фундамент для дальнейшего успеха, оно показывает, где дела идут не так хорошо, позволяя провести коррекцию. В целом, оно дает основу для ответов на два важнейших вопроса: «Стоит ли делать то, что мы дела-

ем?» и «Хорошо ли оно сделано?». То есть разграничивают исполнение и оценивание, подразумевающее наличие суждения относительно исполнения работы. Также существует несколько моделей, согласно которым управление на уровне процессов представлено как цикл, непременно включающий измерения. Разработаны циклы из трех стадий: (1) планирование исполнения, (2) оценка деятельности, (3) действия по коррекции и адаптации. Выделяют также четыре стадии в управлении исполнением на уровне процессов: планирование, действие, мониторинг, пересмотр; определение рабочих ожиданий, поддержка деятельности, пересмотр и оценка исполнения, управление стандартами исполнения⁵⁵⁴. Или пять стадий: планирование, управление, пересмотр итогов, вознаграждение, развитие⁵⁵⁵. Требования к выполнению и измерению работы фиксируют в объективных показателях, связанных с результатами работы. Кроме того, в этом подходе к управлению исполнением выражена мысль об удовлетворенности работой сотрудников. Приведем определения⁵⁵⁶.

Мера (измеритель) исполнения (Performance Measure) – это описание (количественные и качественные характеристики) чего-либо, что может быть непосредственно измерено, например число переделок (исправлений или доработок) в сутки. Мера характеризует результат деятельности или успешность движения к достижению поставленной цели.

На наш взгляд можно соотнести меру исполнения работы с критерием результативности этой работы. Критерий, как и мера исполнения работы – это описание чего-либо, что может быть непосредственно измерено. Критерий конкретизируется тем, что относится к описанию не чего-либо, а конкретной деятельности, которая необходима для достижения цели.

Показатель исполнения (Performance Indicator) – это описание чего-либо, что может быть рассчитано на основе меры, например процент переделок (исправлений, доработок) в сутки в расчете на одного работника. Можно сказать, что показатель исполнения есть представленное в количественной форме определение, используемое для оценки и сопоставления деятельности персонала с поставленными перед ним целями. При измерении уровня показателей используются различные меры. В некоторых случаях не разделяют термины *мера исполнения (Performance Measure)*, *показатель исполнения (Performance Indicator)*, или даже *стандарт исполнения (Performance Standard)*.

Измерение исполнения (Performance measurement) – процесс оценки прогресса в достижении целей, включая информацию:

- о результативности деятельности, выраженную конкретным вкладом (степенью) достижения запланированного;
- об эффективности, с которой ресурсы превращаются в товары и услуги (результаты деятельности);

⁵⁵² Ковалев А.И. Менеджмент качества функционирования предприятий / А.И. Ковалев, А.С. Зенкин, А.И. Химичева. Хмельницкий: ИП ЦЮПАК, 2010. 520 с.

⁵⁵³ Bredrup H. Background for performance management. In A. Rolstadas (Ed.), *Performance Management: A Business Process Benchmarking Approach*. London: Chapman & Hall, 1995. 399 p.

⁵⁵⁴ Армстронг М., Бэрон А. *Performance Management. Управление эффективностью работы* / Пер. с англ. М.: НРРО, 2005. 384 с.

⁵⁵⁵ Вильямс Р. *Управление деятельностью служащих* / Р. Вильямс. СПб.: Питер, 2003. 302 с.

⁵⁵⁶ Brown J., Devlin J. *Performance measurement – the ENAPS approach* / J. Brown, J. Devlin // *The International Journal of Business Transformation*. 1997. Vol. 1, № 2. P.73-84.

- о качестве этих результатов деятельности (насколько хорошо они доставляются клиентам и в какой степени клиенты удовлетворены);
- о конечном эффекте (последствия в сравнении с намерениями).

Данные измерения исполнения (*Performance Measurement Data*) – значения мер исполнения и значения показателей. Например, количество переделок в день равно 36, или процент переделок в сутки на одного работник равен 2,4%.

Система измерения исполнения (*Performance Measurement System, PMS*) – представляет собой полный набор мер исполнения и показателей, полученных в согласованном порядке в соответствии с установленными правилами или руководящими указаниями.

Традиционные системы оценки эффективности на основе управленческой отчетности в основном касаются стоимости. Но в производстве в современных условиях измерения, основанные на стоимости, уже не являются единственной основой для принятия решений в организациях. Требуются меры исполнения, основанные на других конкурентоспособных измерениях, таких как время и качество помощи в принятии решений. Новые системы измерения исполнения должны включать следующие характеристики:

- имеют непосредственное отношение к производственной стратегии;
- в первую очередь используют нефинансовые меры;
- используются для различных предприятий в целях сравнения;
- меняются с течением времени, если изменяются потребности;
- просты и доступны для использования;
- обеспечивают быструю обратную связь с линейным персоналом и менеджерами;
- призваны содействовать совершенствованию, а не просто контролировать исполнение.

Точно так же, как цели процессов и отдельных работников вытекают из целей организации, так и способы измерения исполнения зависят от способов измерения, принятых в организации. Стратегические планы указывают, что именно следует измерить, а критерии измерения исполнения по всей организации должны отражать бизнес-задачи, планы и политику.

Измерения могут быть основаны на результатах в широком смысле слова – предоставлении продукции и услуг внутренним и внешним потребителем, а также, в частности, на объеме, производительности, продажах и т.д. Кроме того измерения могут быть основаны на затратах – какие знания, навыки и компетентности привносят люди в свою роль. Модель управления исполнением должна поддерживаться измерением как итогов, так и затрат. При измерении исполнения акцент делается на выполнение задач, достижение уровней компетентности, рабочих стандартов и результатов работы. Измеряемые показатели могут быть распределены по следующим категориям: *финансы* – доход, добавленная стоимость, нормы прибыли, расходы; *результаты* – производственные товары и оказанные услуги, производительность, новые клиенты; *влияние* – усвоенные стандарты (стандарты качества, стандарты уровня обслуживания и т.д.), изменения в поведении (внутренние и внешние клиенты), завершение работы/проекта, инновации; *реакция* – мнение окружающих, коллег, внутренних и внешних клиентов; *время* – скорость ответа или время между получением и выполнением заказа, размеры задолженности по выпуску продукции, период от начала разработки изделия до его выхода на рынок, время доставки. Результат

измерений могут быть выражены четырьмя различными способами: 1) *подсчет* – количество выполненных задач; 2) *соотношения* – количество раз выполнения задачи, поделенное на количество раз, когда оно могло бы иметь место; 3) *проценты* – доля реальных достижений по отношению к общему числу возможных достижений; 4) *финансовые последствия* – достижения или недостижения результата.

С точки зрения квалиметрии оценка может осуществляться единичным показателем (относящимся к одному свойству), комплексным показателем (относящимся к нескольким свойствам объекта), обобщенным показателем – относящимся к такой совокупности свойств, по которым принято решение оценивать качество в целом (как правило, это существенные свойства)⁵⁵⁷. Используют также абсолютные и относительные показатели. Абсолютные индивидуальные показатели измеряются в именованных величинах: стоимость, время, составные натуральные измерители (например, кВт.час). Абсолютные суммарные показатели измеряются в величинах численности совокупности и объема признаков совокупности (количество единиц, число событий). Относительные показатели представляют собой отношение показателей оцениваемого объекта к базовому показателю. Базовые показатели принимают за эталон при сравнительных оценках, они могут быть единичными и комплексными. Квалиметрия осуществляет оценки посредством измерения и сравнения показателей с эталонами. Квалиметрические эталоны, в отличие от метрологических, изменяются и являются функцией времени, природной и социальной среды. В зависимости от характера рассматриваемого критерия базисная величина может принимать различные значения, что приводит к различным формам выражения относительных показателей⁵⁵⁸. Относительные показатели измеряются в коэффициентах (или кратных отношениях), если база сравнения принята за единицу; в этом случае относительный показатель выражается целым или дробным числом, показывающим во сколько раз одна величина больше другой (какую часть ее составляет). Или в процентах, если база сравнения принимается за 100.

По своему содержанию относительные показатели подразделяются на виды, часто используются следующие виды.

- *Динамики* – показатели, характеризующие изменение величины во времени. Относительные показатели динамики рассчитываются как отношение уровня анализируемого явления в текущий момент времени к уровню этого явления за прошедший период времени. Например, с целью оценивания производительности труда может быть использован показатель динамики: относительное количество сотрудников предприятия в расчете на одного потребителя (в год по отношению к предыдущему году, %).

- *Структуры* – характеризуют составные части изучаемой совокупности. Относительные показатели структуры рассчитываются делением определенной части целого на общий итог, принимаемый за 100%. Сумма долей всегда равна 100% или 1. Этот показатель выражается в долях единицы или в процентах. Рассчитанные величины называются соответственно долями или удельными весами. Применяется при изучении явлений, распадающихся на ряд групп или частей, для характеристики доли (удельного веса) каждой группы в общем итоге.

⁵⁵⁷ Шишкин И.Ф. Квалиметрия и управление качеством / И.Ф. Шишкин, В.М. Станякин. М.: Изд-во ВЗПИ, 1992. 210 с.

⁵⁵⁸ Теория статистики / под ред. Р.А. Шмойловой. М.: Финансы и статистика, 2001. 560 с.

Например, с целью обеспечения качества ремонтов оборудования может быть использован показатель структуры: своевременность ремонтов – относительное количество капитальных ремонтов, выполненных в срок, определенное к общему количеству плановых капитальных ремонтов, %.

- *Сравнения* – показатели, получающиеся в результате сравнения одноименных абсолютных показателей, относящихся к различным объектам или территориям, взятым за один и тот же период или на один момент времени. Относительные показатели сравнения исчисляются в коэффициентах или процентах и показывают, во сколько раз показатель первого исследуемого объекта больше или меньше показателя второго исследуемого объекта. Например, с целью обеспечения эксклюзивности услуг, предоставляемых потребителям может быть использован показатель сравнения: относительная величина ассортимента возможных услуг, определенная к среднему количеству оказываемых услуг, приходящихся на одного потребителя (в год, %).

- *Интенсивности* – показывают степень распространения исследуемого явления в той или иной среде. Относительные показатели интенсивности характеризуют соотношение разнородных, но связанных между собой абсолютных величин. Рассчитываются делением абсолютной величины изучаемого явления на абсолютную величину, характеризующую объем среды, в которой происходит развитие или распространение явления. Они показывают, сколько единиц одной совокупности приходится на единицу другой совокупности, выражаются именованными величинами, величинами численности совокупности и объема признаков совокупности. Например, с целью направлять деятельность сотрудников на достижение целей может быть использован показатель интенсивности: относительное количество рациональных предложений по улучшению результатов своей работы, совершенствованию деятельности предприятия, поданных сотрудниками за год, определенное к среднему числу сотрудников предприятия в течение года (количество единиц).

- *Выполнения плана* – характеризуют степень выполнения планового задания или нормативного требования за отчетный период. Относительные показатели выполнения плана рассчитываются делением абсолютной величины выполнения плана на абсолютную величину плана. Например, с целью осуществления эффективного контроллинга (планирование, учет, анализ) материально-технических ресурсов (МТР) может быть использован показатель выполнения плана: относительная величина фактических остатков МТР в денежном выражении, определенная к плановой величине (в год, %).

Могут существовать разнообразные наборы показателей, отбираемые на основе перечисленных выше требований, которые (требования) определяют баланс, то есть характеризуют исполнение путем сопоставления (или противопоставления) отдельных показателей, оценивающих его разные стороны. Практическое применение управления исполнением и, соответственно, сбалансированных наборов показателей для измерения исполнения должно исходить из изменяющихся требований каждой организации и соответствовать этим требованиям. Это приводит к широкому разнообразию практик. О способах измерения исполнения следует договориться тогда же, когда будут определены задачи. Это позволит справедливо оценить прогресс и достижения, как отдельных работников, так и групп, а также даст наилучшую основу для обратной связи.

В ⁵⁵⁹ приведены примеры измерений исполнения в рамках концепции *Lean Production* (бережливое производство). Первый пример. Предприятие, на котором производство организовано по семействам продуктов. Используются элементы традиционной финансовой отчетности. Однако на оценку эффективности продуктовой команды эти (финансовые) показатели не оказывают существенного влияния, так как они оцениваются через себестоимость самого производства. Кроме системы подсчета прибылей и убытков, производственные команды используют контрольную доску⁵⁶⁰, по которой отслеживаются следующие показатели:

- производительность продуктовой команды (объем продаж в расчете на одного работника);
- уровень сервиса (процент изделий, доставленных вовремя);
- уровень оборота запасов;
- качество (число ошибок, сделанных командой).

Надо отметить, что здесь показатели категории «качество» относятся, скорее, к тому, что выше названо категорией влияния – усвоенные стандарты. Стандарты – это комплекс политик, правил, директив и процедур, установленных для всех основных операций, который позволяет всем сотрудникам успешно выполнять свою работу. Отмеченная интерпретация категории показателей качества в системе бережливого производства объясняется тем, что эта производственная система ориентирована, скорее на процесс, а не на результат. Индикаторы состояния процесса в виде досок «андон» позволяют каждому участнику процесса видеть все, что происходит, понимать все аспекты процесса и иметь возможность оценить его состояние в каждый момент времени. На контрольных досках указываются также показатели на перспективу. Например, членам команды говорится, что от них ждут:

- уменьшения того уровня дефектов, который указан на доске, на 50% в году;
- увеличения коэффициента оборачиваемости запасов минимум на 20 циклов в год;
- доставки 100% продукции в точно оговоренный срок.

Еще один пример показателей исполнения в концепции бережливого производства – следующие четыре категории:

- затраты, выражавшиеся в сокращении времени изготовления и сборки, а также уменьшении числа переделок, брака и времени простоев оборудования вследствие поломок;
- качество, измерявшееся числом дефектов на одно изделие, обнаруженных при первой инспекции, и дефектов, обнаруженных на окончательных испытаниях;
- логистика, то есть число своевременных поставок дилерам, своевременных доставок деталей на следующую стадию производства, а также уменьшение объема запасов;
- мотивация, которая измеряется как число предложений по улучшению на одного работника, а выражается также в поддержании чистоты, уменьшении прогулов,

⁵⁵⁹ Вумек Джеймс П., Джонс Даниэл Т. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания Вашей компании / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 473 с.

⁵⁶⁰ В методологии бережливого производства, берущего свое начало с производственной системы *Toyota (Toyota production System, TPS)*, используется японский термин андон (доска) – устройство визуального контроля производственного процесса. Как правило, представляет из себя высоко расположенный монитор, на который выводятся данные о текущем состоянии производства и предупреждении членам команды о неотложных проблемах.

несчастных случаев и росте числа организованных мероприятий по улучшениям, а также в числе часов на обучение в каждой команде.

При этом каждый мастер берет на себя ответственность за достижение месячных и годовых целей. Целевые показатели вывешиваются мастерами на видное место, чтобы все могли знать, движется ли их команда в требуемом направлении. В целом, показатели операционной эффективности в бережливом производстве обеспечивают более своевременный и продуманный контроль процесса, чем в других производственных системах. Как на уровне рабочих групп, так и на уровне руководителей ведется неустанная, кропотливая работа по отслеживанию динамики основных показателей и прогресса в достижении поставленных целей.

Заключение. Известные подходы к управлению исполнением, основанные на свойствах личности и моделях поведения, утверждают, что полный, всеобъемлющий взгляд на исполнение должен охватывать то, как люди делают дела, а также то, что именно делается; то есть и вклад и результат. Это означает использование смешанной модели, учитывающей как компетентность (проявляемые знания и умения) и компетенцию (личностные характеристики и поведенческие показатели); как вклад, так и результат. При этом руководителям необходимо учиться концентрировать внимание и на системных, и на личных факторах при планировании и измерении исполнения, однако это плохо поддается формализации и требует от самих руководителей выдающихся личностных качеств.

Существует третий, на наш взгляд перспективный – квалитетический подход, который предполагает формулировку меры исполнения работы (критериев результативности); показателей исполнения; стандартов исполнения (нормы), то есть некоторых целевых значений показателей на конкретный будущий момент или период времени, к которому необходимо стремиться, чтобы работа была результативной. Квалитетические показатели должны сопровождаться (а) определенными допусками, либо (б) утвержденной логикой, либо (в) им должен быть присущ метод сбора информации (например, индекса удовлетворенности потребителей). Если квалитетические показатели определяются на основе сбора данных, то данные должны быть корректны (собраны в соответствии с правилами определения показателей). При этом используется один или несколько показателей, измеряющих степень достижения цели и качество исполнения. В целом, можно сказать, что количественный подход еще не достаточно представлен в оценивании исполнения, хотя имеет большие потенциальные возможности. При этом можно прогнозировать возрастания роли стандартизации как средства обеспечения качества исполнения, что уже успешно осуществляется, например, в отношении деятельности организаций на основе процессно-ориентированных стандартов управления (стандартов ISO серии 9000 и др.).

© Ковалев А.И.

Исследование как функция управления

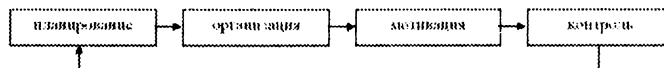
Торопов А.П. (Россия, Нижнеуринское)

e-mail: ni4euha@mail.ru

В процессах развития управления появляются новые потребности, которые определенным образом сказываются на содержании управления. Современное управление все в большей мере нуждается в исследовательском подходе. Он способствует динамичности и перспективности управления, росту его инновационного

потенциала и повышению профессионализма в принятии управленческих решений.

Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации⁵⁶¹. Следовательно, основными функциями менеджера являются: *планирование, организация, мотивация и контроль* (рис.):



- Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.
- Функция организации заключается в формировании структуры организации для выполнения своих планов и тем самым достижения своей цели.
- Задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.
- Контроль – это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей.⁵⁶²

Планирование должно обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах. Функция *организации* нацелена на оценку менеджером своих возможностей, изучение подчиненных, определение потенциальных возможностей каждого работника, расстановка сил и т. д. Систематическое изучение *мотивации* должно вестись не только с психологической точки зрения. Исследование поведения человека в труде также дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Для того чтобы *контроль* мог обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами: должен иметь стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

Таким образом, данные четыре функции управления имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить данные для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации.¹ Соответственно, руководитель, не способный в полной мере обеспечить себя всей необходимой информацией, обречен на несостоятельность и, как следствие, провал в преследуемых целях. Правильная организация исследовательской деятельности и грамотное распоряжение полученной информацией, напротив, поможет принять правильное решение и, в конечном счете, привести фирму к процветанию.

Управление, чтобы быть эффективным, не может не учитывать особенностей и условий современного развития производства и общества, инноваций, технологии и самого человека, оно все в большей мере нуждается в исследовательском подходе. Он определяет динамичность и перспективность управления, рост инновационного потенциала и повышение профессионализма в при-

⁵⁶¹ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. Л. И. Евенко. М.: Дело, 1997. 704 с.

⁵⁶² Четыре составляющие менеджмента // URL: <http://quality.eup.ru/materialy2/4sostmen.html>

нятии управленческих решений, научность управления и, в конечном итоге, рост конкурентоспособности организации.

В современном управлении исследования должны занимать все большую часть рабочего времени или усилий менеджера. Ему надо понять причины успеха (или неуспеха) своей деятельности и способы закрепления успеха, используя научный аппарат исследования.

В дальнейшем доля исследовательской деятельности будет, по-видимому, возрастать. Это одна из заметных тенденций развития управления. Сегодня в управлении, как правило, нет простых решений, усложняются условия управления, усложняются социально-психологические характеристики человека. Невозможно сегодня принимать решения, опираясь только на опыт и интуицию, здравый смысл или формально усвоенные знания, – необходимо исследовать ситуации, проблемы, условия, факторы эффективности деятельности человека, необходим обоснованный выбор решений из все возрастающего разнообразия и количества их вариантов.⁵⁶³

Исследование как функция управления необходимо для прогнозирования кризисов, внезапных изменений, готовности к парадоксам будущего, оценки шансов успеха, который надо увидеть, оценить, реализовать. Увидеть будущее можно, лишь опираясь на хорошее видение и глубокое понимание всех тенденций настоящего, малых и больших. Удачное и надежное прогнозирование невозможно без исследования. Исследование управления делает само управление исследовательским, а, следовательно, и эффективным, устойчивым, жизнеспособным, адаптивным к любым изменениям.

В исследовании управления предметом изучения могут быть организация управления, неформальное управление, профессионализм персонала, механизмы мотивации, экономия времени, использование компьютерных технологий и т.п. Могут быть комбинации различных проблем. Выбрать предмет исследования и сосредоточить на нем внимание как собственное, так и персонала – является большим искусством управления.

Чтобы правильно осуществить сбор информации, менеджеры должны решить не только какая информация необходима, но как и когда ее собирать. Средства сбора информации включают:

- наблюдение, т.е. непосредственное восприятие предметов и явлений;
- использование банка данных фирмы, а также журналов, газет и Интернета;
- опрос – специальную анкету, распространенную среди определенной группы сотрудников или клиентов, чтобы выявить их мнение;
- интервью. Этот метод сбора данных заключается в том, что интервьюер в большинстве случаев устно задает вопросы, предусмотренные программой исследования.

Все полученные количественные данные необходимо фиксировать в журналах, файлах или контрольных картах. Таким образом, менеджеры имеют официальную и точную документацию, которая должна объективно отражать наблюдаемые процессы. Документация важна не только для анализа, но и для эффективного разговора со служащими, коллегами и руководителями.

Важным элементом на этапе анализа является метод сравнения. Его проводят по отношению к предыдущим периодам, конкурентам, средней ситуации на рынке. Сравнение позволяет точнее оценить полученные результаты. Анализ качественных измерений более субъективен. Лидерам, менеджерам и служащим рекомендуется

заниматься им вместе. Естественно, если имеет место личная проблема, то лучше говорить со служащим конфиденциально. В обычных же ситуациях целесообразнее анализировать информацию в группе. Диалог между лидерами, менеджерами и служащими важен не только для анализа, но и для поддержания и улучшения внутрифирменных отношений.

Существенная функция исследований – обеспечение непрерывной обратной связи. Важные характеристики эффективной обратной связи включают в себя точность, быстроту, доходчивость и применимость. Менеджеры должны использовать полученную в ходе исследований информацию не только в системе ежемесячного и (или) ежегодного стратегического планирования, но и в ежедневном менеджменте.⁵⁶⁴

Современный менеджер не должен быть научным работников в полном смысле этого слова, но он должен владеть основными приемами исследовательской деятельности и уметь организовать ее в поиске новых факторов повышения эффективности управления.⁵⁶⁵ Менеджер должен уметь лично собрать необходимую для него информацию и тратить на это определенную часть своего рабочего времени или поручить выполнение этой деятельности своим подчиненным или специалистам извне (экспертам).

Таким образом, сегодня исследование выступает как одна из основных функций управления, как подход к управлению обеспечивающий качество управленческих решений и как средство совершенствования. Ни одна из основных функций управления не может осуществляться полноценно без грамотно организованной исследовательской деятельности по сбору и обмену управленческой информацией.

© Торопов А.П.

Анализ использования экономических ресурсов отраслевой организации

Леонгардт В.А (Россия, Екатеринбург)

e-mail: Leongardt.valeria@yandex.ru

В условиях ограниченного объема ресурсов и их высокой стоимости отраслевые организации должны проводить анализ использования экономических ресурсов.

Под «экономическими ресурсами отраслевой организации» мы понимаем совокупность стоимостей, составляющих ресурсный потенциал организации для управления финансово-хозяйственной деятельностью, которые она имеет в наличии или имеет доступ к ним в рамках отраслевых границ.

К содержанию анализа экономических ресурсов организации^{566,567} относятся:

- 1) анализ технико-организационный уровня предприятия;
- 2) анализ научно-технического уровня производства;
- 3) анализ использования материальных ресурсов;
- 4) анализ использования трудовых ресурсов;

⁵⁶⁴ Гладышев М.Г. Функция менеджера в исследовательском процессе // Актуальные проблемы российского менеджмента. Тамбовский государственный технический университет. Вып. 1. Изд-во ТГТУ. 2004.

⁵⁶⁵ Асташкина И., Мишин В. Исследования в практике управления // Центр креативных технологий // URL: <http://www.inventech.ru/lib/analiz/analiz0005/>

⁵⁶⁶ Протасов В.Ф., Протасова А.В. Анализ деятельности предприятия (фирмы) производство, экономика, финансы, инвестиции, маркетинг, оценка персонала: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2005. 522 с.

⁵⁶⁷ Богаченко В.М., Кириллова Н.А. Бухгалтерский учет для менеджеров: учебник. Ростов-н/Д: Феникс, 2009. 380 с.

⁵⁶³ Лысов О. Е. Методы прикладных исследований в менеджменте: учеб. пособие. ГУАП. СПб., 2006. 164 с.

- 5) анализ денежных средств;
- 6) анализ дебиторской и кредиторской задолженности.

Технико-организационный уровень предприятия характеризуется степенью совершенства используемого в организации технологического оборудования, уровнем технологических процессов, состоянием технологических процессов, состоянием организации труда и производства, эффективностью применяемых методов управления, использованием в производстве достижений научно-технического прогресса, уровнем качества оказываемых услуг.

Задачи анализа технико-организационного уровня организации заключаются в следующем: определении и оценки научно-технического уровня производства, выявления его влияния на результаты деятельности организации; оценке эффективности организации производства и труда в организации; оценке эффективности управления организацией; определении производственной мощности (пропускной способности) организации, оценке ее прироста, обосновании решений по повышению производственной мощности (пропускной способности) организации; определении возможностей и поиске путей улучшения технико-организационного уровня организации.

Источниками информации для анализа технико-организационного уровня организации являются: годовой отчет производственной и финансово-хозяйственной деятельности организации; годовая и квартальная бухгалтерская отчетность; баланс производственной мощности организации; паспортные данные машин и оборудования, проектно-сметная и другая техническая документация.

Анализ научно-технического уровня производства. Научно-технический уровень производства характеризуется наличием и состоянием основного (технологического) оборудования в организации, его обновлением и совершенствованием, прогрессивностью структуры основных производственных фондов и применяемых технологий, технической вооруженностью труда. Основное технологическое оборудование анализируется во всех организациях: количество оборудования (по видам); количество оборудования пригодного к эксплуатации.

В качестве исходных данных рассматриваются паспорта на оборудование и инвентаризационные карточки. В инвентаризационных карточках содержится следующая информация: вид и марка оборудования, место и год изготовления, год постановки на учет, первоначальная стоимость, сумма износа, остаточная стоимость, размер амортизационных отчислений. В актах технического осмотра отражаются годность техники к эксплуатации, виды необходимых ремонтных работ и др.

Также оценивается прогрессивность основного (технологического) оборудования, для чего определяется его удельный вес (доля активной части) в общем объеме основных производственных фондов организации (ОПФ_{ак}): $ОПФ_{ак} = ОПФ_{ак} / ОП_{общ}$, где, ОПФ_{ак} – первоначальная стоимость активной части основных производственных фондов, ОПФ_{общ} – первоначальная стоимость основных производственных фондов.

Повышение этого показателя является одним из прогрессивных направлений технического развития организации, а выявление возможностей его увеличения – необходимым этапом анализа. Анализ прогрессивности основного (технологического) оборудования предусматривает определение и оценку изменения его возрастного состава, степени изношенности и уровня обновления.

Средний возраст оборудования (K_{ср}) определяется по формуле: $K_{ср} = (k_1 n_1 + k_2 n_2 + \dots + k_n n_n) / (n_1 + n_2 + \dots + n_n)$, где k₁, k₂, ... k_n – среднее значение каждой возрастной группы оборудования; где n₁, n₂, ... n_n – количество оборудования в каждой возрастной группе.

Наличие большого количества сравнительно нового основного (технологического) оборудования в организации свидетельствует о прогрессивности ее структуры. Наличие старого оборудования указывает на необходимость внедрения новой техники и других средств механизации и автоматизации с учетом специфики деятельности организации.

Уровень изношенности основного оборудования определяется с помощью коэффициента износа (K_{изн}) и коэффициента годности (K_{годн}): $K_{изн} = СУММА_{изн} / ОПФ$, где СУММА_{изн} – сумма износа основных производственных фондов; ОПФ – первоначальная стоимость основных производственных фондов; $K_{годн} = 1 - K_{изн}$.

Уровень обновления основного оборудования в течение года характеризуется положительным приростом его стоимости в указанный период. Для анализа по уровню обновления необходимо определить чему равны следующие коэффициенты: коэффициент поступления оборудования (K_{пост}); коэффициент выбытия оборудования (K_{выб}); коэффициент прироста оборудования (K_{пр}).

$K_{пост} = ОПФ_{пост} / ОПФ_{к.п.}$, где ОПФ_{пост} – стоимость основных производственных фондов, поступивших в течение анализируемого периода, где ОПФ_{к.п.} – стоимость основных производственных фондов на конец анализируемого периода.

$K_{выб} = ОПФ_{выб} / ОПФ_{к.п.}$, где ОПФ_{выб} – стоимость основных производственных фондов, выбывших в течение анализируемого периода; где ОПФ_{к.п.} – стоимость основных производственных фондов на начало анализируемого периода.

$K_{пр} = (ОПФ_{пост} - ОПФ_{выб}) / ОПФ_{к.п.}$.

Если коэффициент поступления оборудования постоянно превышает коэффициент выбытия то, такая динамика отражает прогрессивность структуры основного технологического оборудования. За счет введения в действие нового оборудования возможно увеличить резервы увеличения выпуска продукции.

Также уровень технического развития производства, обеспечения организации средствами труда находит отражение в показателях технической вооруженности труда. Техническую вооруженность труда можно охарактеризовать показателями фондовооруженности, которые отражают среднюю стоимость основных производственных фондов в расчете на одного рабочего (основного работника) организации.

Различаются: потенциальная фондовооруженность (ФВ) и фактическую фондовооруженность (ФВ') труда. Формула расчета потенциальной фондовооруженности (ФВ) следующая: $ФВ = ОПФ_{общ} / Ч_{раб}$, где Ч_{раб} – среднесписочная численность рабочих или число рабочих в одной смене; $ФВ' = ОПФ_{ак} \times K_{эк} / Ч_{см}$, где K_{эк} – коэффициент использования оборудования по времени; Ч_{см} – число рабочих в наибольшей смене.

Повышение фондовооруженности является основой роста производительности труда, снижения затрат живого труда, улучшения условий труда, повышение интереса работников к труду.

Анализ уровня технологии производства предусматривает выявление резервов ее совершенствования. Совершенствование технологии – это основа снижения материалоемкости, трудоемкости, фондоемкости услуг, увеличения объема реализации услуг, повышения эффективности деятельности организации.

В процессе анализа необходимо определить: удельный вес прогрессивных технологических процессов среди всех применяемых в организации; удельный вес услуг, выполненных с применением прогрессивных технологий. В их общем объеме; дополнительный объем реализации услуг, который был достигнут благодаря использованию прогрессивных технологий.

Важно при проведении анализа научно-технического уровня производства рассмотреть основные факторы, определяющие степень развития научно-

технического прогресса в организации, развитие инновационной деятельности. Среди факторов, подтверждающих степень развития научно-технического прогресса и развитие инновационной деятельности можно рассмотреть: ориентацию руководства организации на освоение новых технологий; освоение новых видов услуг; системное целенаправленное повышение квалификации персонала, для выполнения задач связанных с развитием организации; реконструкция и модернизация производства и др.

Анализ развития инновационного направления в деятельности организации включает в себя сопоставление затрат на внедрение инноваций и результатов их внедрения. Рассматривая результаты инновационной деятельности организации необходимо отметить: повышение качества услуг, рост производительности труда и его фондовооруженности, снижение материалоемкости и фондоемкости и пр., что является показателями повышения эффективности хозяйственной деятельности организации.

Необходимым условием организации производства продукции является обеспечение материальными ресурсами: материалами, топливом, энергией, сырьем, необходимым для производства продукции и/или оказания услуг. Потребление материальных ресурсов приводит к повышению затрат, что снижает себестоимость продукции.

По общему правилу стоимость материальных ресурсов формируется на основе цен их приобретения (без учета НДС), наценок (надбавок), комиссионных вознаграждений, уплачиваемых контрагентам, таможенных пошлин, плату за логистику и др. Материальные ресурсы должны потребляться рационально, что в свою очередь косвенно может привести к росту рентабельности и прибыли, посредством снижения себестоимости продукции.

Таким образом, поиск вариантов экономии и рационального использования материальных ресурсов является основой проводимого анализа.

Порядок проведения анализа материальных ресурсов: оценка эффективности использования материальных ресурсов; оценка влияния эффективности использования материальных ресурсов на величину материальных затрат; анализ обеспечения организации материальными ресурсами; анализ обоснованности норм расхода материально-технических ресурсов; обоснование оптимальной потребности в материальных ресурсах.

Источниками информации для анализа материальных ресурсов являются формы статистической отчетности о наличии и использовании материальных ресурсов и о затратах на производство, оперативные данные отдела материально-технического снабжения, сведения аналитического бухгалтерского учета, о поступлении, расходе и остатках материальных ресурсов; а также планы материально-технического снабжения, договоры на поставку сырья и материалов.

Одним из основных условий бесперебойной работы организации – полная и своевременная обеспеченность материальными ресурсами. Потребность в материальных ресурсах определяется потребностью основного производства и вспомогательных служб, необходимостью наличия определенных запасов и пр. Потребность в наличии определенных запасов определяется в трех оценках: в натуральных показателях; по стоимости необходимых материальных ресурсов; в днях обеспеченности в соответствии с графиком поставки.

Обеспеченность организации запасами в днях исчисляется по следующей формуле: $Z_{\text{дн}} = Z_{\text{м}} / P_i d_i$, где $Z_{\text{дн}}$ – запасы сырья и материалов в днях; $Z_{\text{м}}$ – запасы i -го вида материальных ресурсов в натуральных или стоимостных показате-

лях; $P_i d_i$ – однодневный расход i -го вида материальных ресурсов в тех же единицах измерения.

Среднегодовой расход материалов определяется делением суммарного расхода i -го вида материальных ресурсов за анализируемый период на количество календарных дней в периоде.

В процессе анализа обеспеченности материальными ресурсами выявляют: степень обеспеченности потребности в материальных ресурсах договорами на поставку и фактическое их выполнение; ритмичность поставок и влияние нарушений в поставке на выполнение предварительной программы; соответствие фактической обеспеченности товарными запасами плановой; снижение объема производства в связи с недостаточной обеспеченностью материальными ресурсами.

Степень обеспеченности потребности в материальных ресурсах оценивается с помощью коэффициента обеспеченности по плану ($K_{\text{об.пл}}$), расчет которого осуществляется по следующей формуле: $K_{\text{об.пл}}$ = сумма по заключенным договорам/плановую потребность.

Кроме того обеспеченности потребности в материальных ресурсах можно оценить по коэффициентом обеспеченности фактически ($K_{\text{об.ф}}$): $K_{\text{об.ф}}$ = стоимость фактически поставленных материальных ресурсов/плановая потребность. Анализ приведенных коэффициентов проводится по каждому виду материалов. Проверяется количество полученных материалов от поставщиков, соответствие их стандартам, техническим условиям и условиям договоров.

Для оценки ритмичности поставок используется коэффициент неравномерности поставок и коэффициент вариации, так как неритмичная поставка сырья и материалов порождает простои оборудования, потери рабочего времени, кроме того может возникнуть необходимость сверхурочных работ, что приведет к дополнительным затратам.

На заключительном этапе анализа обеспеченности организации сырьем и материалами дается количественная (стоимостная) оценка потерь продукции в результате: недопоставки ресурсов; плохого качества материалов; изменения цен на материалы; простоев из-за нарушения графика поставки.

При увеличении цен на сырье и материалы возрастает себестоимость единицы продукции, и в том случае могут быть приняты следующие решения: увеличение объема производства на тех же мощностях и возместить увеличение переменных издержек за счет сокращения удельных постоянных затрат; изменение структуры производства; осуществление поиска новых наиболее выгодных рынков сырья.

Уровень обеспеченности организации сырьем и материалами определяется сравнением фактически закупленного сырья и с их плановой потребностью.

Важно уделить внимание состоянию складских запасов сырья и материалов, а именно в процессе анализа проверяется соответствие фактического размера запаса важнейших видов сырья и материалов нормативным.

Также по данным складского учета путем сравнения прихода и расхода на протяжении года можно выявить излишки или ненужные материалы и сырье, если по ним не было расхода в течение года.

Основные функции управления запасами: оптимизация общего размера и структуры запасов товарно-материальных ценностей; минимизация затрат по их обслуживанию; обеспечение эффективного контроля за их движением.

Важное внимание уделяется логистике. Логистика позволяет координировать движение товаров, гарантируя что необходимые материалы будут предоставлены своевременно, в нужном месте, в требуемом количестве и

необходимого качества. В результате снижаются затраты на складирование. Ускоряется оборачиваемость и эффективность работы всей организации.

Анализ использования материальных ресурсов. Оценка эффективности использования материальных ресурсов осуществляется в практике экономической работы через систему показателей и моделирование их взаимосвязей. Показатели позволяющие оценить эффективность использования материальных ресурсов подразделяются на обобщающие и частные.

К обобщающим показателям относятся: материалоемкость продукции; материалотдача; удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции; коэффициент использования материальных ресурсов; прибыль на рубль материальных затрат.

Частные показатели используются для характеристики эффективности потребления отдельных элементов материальных ресурсов и оценки материалоемкости отдельных изделий. Удельная материалоемкость отдельных изделий исчисляется в стоимостном, натурально-стоимостном и натуральном выражении.

Рассмотрим более подробно обобщающие показатели. Материалоемкость продукции определяется как отношение материальных затрат к стоимости произведенной продукции и показывает материальные затраты, приходящиеся на каждый рубль выпущенной продукции: $M_e = M_z / N_o$, где M_z – материальные затраты; N_o – объем выпуска продукции в стоимостных или натуральных показателях.

Материалотдача – показатель, обратный материалоемкости, характеризует выпуск продукции на 1 руб. потребленных материальных ресурсов: $M_o = N_o / M_z$.

Мировой опыт показывает, что развитие производства, новых энергосберегающих технологий значительно влияют на снижение материалоемкости, металлоемкости и энергоемкости создаваемых систем.

Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции важный показатель, который характеризует отношение материальных затрат к полной себестоимости: $D_{мз} = M_z / C$, где C – полная себестоимость продукции.

Коэффициент использования материальных ресурсов – это отношение суммы фактических материальных затрат к величине материальных затрат, рассчитанной по плановым калькуляциям и фактическому выпуску и ассортименту продукции. Это является показателем соблюдения норм расхода материалов: $K_n = M_{фз} / M_{плз}$.

Если K_n больше единицы – это значит, произошел перерасход материалов, если K_n меньше единицы то, это свидетельствует об экономии материальных ресурсов.

Существует несколько методик анализа обобщающих показателей, основанных на разных типах факторных систем.

Объективным показателем является показатель материалоемкости, который определяет сумму материальных затрат: рост материалоемкости увеличивает сумму материальных затрат; снижение материалоемкости напротив – сокращает. Материальные затраты могут учитываться при составлении калькуляций по себестоимости продукции как прямым путем (статья: «Сырье и материалы»), так и в комплексных статьях расходов (расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, цеховые и общезаводские расходы), в связи с чем их называют прямыми и общими.

Наиболее обобщающими показателями эффективности использования материальных ресурсов является прибыль на рубль материальных затрат. Этот показатель определяется делением суммы полученной прибыли от основной деятельности на сумму материальных затрат.

Повышение эффективности использования материальных ресурсов обуславливает сокращение материальных затрат на производство продукции, снижение

себестоимости и рост прибыли. На изменение уровня материальных затрат на отдельные изделия влияют мероприятия инновационной деятельности, в том числе: совершенствование конструкторских характеристик изделия, внедрение новой техники, новых современных видов материалов, сырья, повышение квалификации сотрудников и другое.

Анализ использования трудовых ресурсов. Для проведения анализа использования трудовых ресурсов необходимо рассмотреть ряд вопросов: состав трудовых ресурсов (структура); обеспеченность организации трудовыми ресурсами; движение персонала; комплектование и подготовка кадров.

Существует несколько подходов к определению структуры трудовых ресурсов, обычно выделяют персонал, связанный с производством, обеспечивающий персонал, административный. К производственному персоналу относятся инженерно-технические работники, руководители и рабочие, т.е. работники, занимающиеся в организации изготовлением промышленной продукции, выполнением работ промышленного характера, организацией и управлением производства и пр. К рабочим относят работников организации, занятых непосредственно трудовыми операциями по воздействию на предметы труда, их перемещение и перемещение продукции, уходом за средствами труда и контролем за их работой, выполнением операций по контролю качества продукции и другим видам обслуживания и сопровождения производственного процесса. Структура организации меняется в зависимости от развития технической вооруженности, продуктовой линейки организации, процента продуктов имеющих значительный объем в общем объеме продукции, услуг или работ.

Обеспеченность организации трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности организации кадрами наиболее важных профессий и должностей. Также необходимо анализировать не только количественный, но и качественный состав персонала по уровню квалификации. Важен анализ динамики обеспеченности организации трудовыми ресурсами.

Анализ движения персонала осуществляется по следующим показателям:

1. Коэффициент оборота по приему персонала ($K_{пр}$): $K_{пр} = \text{количество принятого на работу персонала} / \text{среднесписочная численность}$.
2. Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$): $K_{в} = \text{количество уволившихся работников} / \text{среднесписочная численность персонала}$.
3. Коэффициент текучести кадров ($K_{тк}$): $K_{тк} = \text{количество уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины} / \text{среднесписочная численность персонала}$.
4. Коэффициент постоянства состава персонала организации ($K_{пс}$): $K_{пс} = \text{количество работников, проработавших весь год} / \text{среднесписочная численность персонала}$.

Проводится анализ причин увольнения работников (собственное желание, сокращение персонала, нарушение трудовой дисциплины и пр.). Типичными причинами увольнения являются: семейные (переезд, климатические условия, рождение ребенка и пр.); производственно-экономические (неудовлетворенность организацией производства, условиями труда, уровнем заработной платы, графиком работы и пр.); профессионально-технические (неудовлетворенность профессией, отсутствие работы по специальности, а также возможности для дальнейшего повышения квалификации и технического образования; жилищно-бытовые (недостаток или отсут-

ствие жилой площади, неудовлетворенность бытовыми условиями, отдаленность от места работы); нарушения трудовой дисциплины.

Повысить эффективность обеспеченности персоналом организации можно за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда работников, интенсификации производства, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, внедрения новых технологий и техники.

В условиях быстрого технического прогресса эффективность общественного производства в значительной мере определяется тем, насколько профессиональная и квалификационная структуры рабочих кадров соответствуют технической базе производства. В процессе анализа должны быть выявлены резервы сокращения потребности в трудовых ресурсах в результате проведения перечисленных мероприятий. В случае если, организация расширяется, планирует увеличение производственных мощностей и объемов выполняемых работ, то следует определить дополнительную потребность в персонале (по категориям, источники привлечения, сумму затрат).

При проведении анализа использования трудовых ресурсов важным является оценка уровня и динамики производительности труда, так как производительность труда – это качественный показатель, который характеризует эффективность работы организации. Способы измерения производительности труда: - количество продукции, выработанной одним работником организации в единицу времени; количество затраченного времени на единицу продукции, т.е. трудоемкостью.

Производительность труда измеряется в натуральном и денежном выражении. Более простым принято считать расчет производительности труда в натуральных показателях, что становится возможным при выпуске однородной продукции. Недостатки данного способа: невозможность учитывать изменение объема незавершенного производства; не отражается качество продукции

Определение производительности труда в денежных показателях является общепринятым. Производительность труда в денежном выражении определяется делением валовой продукции на численность работников. Производительность труда по валовой продукции более полно отражает деятельность организации, но показатель может искажен при изменении номенклатуры, ассортимента, структуры организации, степени кооперирования и качества исходного сырья.

Целями анализа производительности труда в организации являются: определение степени выполнения объемов по данному показателю; уровень производительности труда по сравнению с прошлым периодом и с ведущими организациями отрасли; разработка мероприятий по использованию резервов и возможностей повышения производительности труда.

На производительность труда оказывают влияние различные факторы (эффективность использования рабочего времени, качественная и количественная структура персонала и пр.) Важным показателем является динамика роста производительности труда.

Анализ использования трудовых ресурсов, рост производительности труда необходимо рассматривать в тесной взаимосвязи с оплатой труда, так как существует зависимость роста производительности и роста уровня оплаты труда, что в свою очередь отражается на мотивации сотрудника, в связи с чем анализ расходования средств на оплату труда имеет исключительное значение. В процессе его необходимо осуществлять систематический контроль за использованием фонда оплаты труда

(ФОТ), выявлять возможности его экономии за счет роста производительности труда.

Под ФОТ понимается общая сумма выплат работникам организации, расчет которой происходит по окладам, тарифным ставкам, сдельным расценкам, включая премии, доплаты, надбавки и пр. ФОТ зависит от следующих факторов: численности работающих в организации, количества часов, отработанных и оплаченных за анализируемый период, а также среднечасовой заработной платы.

Анализируя ФОТ необходимо произвести расчет абсолютного и относительного отклонения его фактической величины от плановой (базовой). *Абсолютное отклонение* рассчитывается как разность между фактически использованными средствами на оплату труда и базовым ФОТ в целом по организации, производственным подразделениям и категориям работников. При этом расчет абсолютного отклонения определяется без учета изменения объема производства продукции и по нему нельзя судить об экономии или перерасходе ФОТ. *Относительное отклонение* рассчитывается как разность между фактически начисленной суммой зарплаты и базовым фондом, скорректированным на индекс объема производства продукции. Необходимо иметь в виду, что корректируется только переменная часть ФОТ, изменение которой происходит пропорционально объему производства продукции. Это зарплата рабочих по сдельным расценкам, премии рабочим и управленческому персоналу за результаты работы и сумма отпускных, в соответствии с долей переменной зарплаты.

Постоянная часть оплаты труда остается неизменной при изменении объемов производства (оплата работников организации в соответствии с установленными тарифными ставками/окладами, постоянные доплаты и доля отпускных соответствующая постоянной части). Кроме того величина постоянной части зависит в основном от численности работников и средней заработной платы за определенный период времени.

Величина переменной части ФОТ зависит от объема реализации услуг, системы начислений, удельной трудоемкости и уровня среднечасовой оплаты труда.

Для осуществления оценки эффективности использования средств на оплату труда необходимо применять такие показатели, как объем производства продукции (оказания услуг), в соответствии с рыночными ценами, сумма выручки и прибыли на рубль зарплаты и пр. Важно проанализировать динамику указанных показателей, выполнение плана, полезно производить отраслевой анализ для определения зон роста и слабых мест.

Анализ денежных средств. При анализе денежных средств рассчитываются следующие коэффициенты: коэффициенты ликвидности; коэффициенты устойчивости; коэффициенты деловой активности; коэффициенты прибыльности.

Различают следующие *коэффициенты ликвидности*:

1. *Коэффициент текущей ликвидности:*

$K_1 = \text{денежные средства, краткосрочные финансовые вложения, краткосрочная дебиторская задолженность} / \text{краткосрочные обязательства}$.

2. *Коэффициент абсолютной ликвидности:*

$K_2 = \text{денежные средства, краткосрочные финансовые вложения} / \text{краткосрочные обязательства}$;

$K_3 = \text{запасы (минус расходы будущих периодов)} / \text{оборотные активы за минусом краткосрочной кредиторской задолженности}$;

$K_4 = \text{текущая (краткосрочная задолженность)} / \text{запасы (минус расходы будущих периодов)}$.

Коэффициенты устойчивости:

$K_5 = \text{общая задолженность} / \text{итог по активам}$;

$K_6 = \text{текущая задолженность} / \text{итог по активам}$;

K_7 = общая задолженность / остаточная стоимость основных средств;
 K_8 = текущая задолженность / остаточная стоимость основных средств.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами: K_9 = капитал и резервы – внеоборотные активы / оборотные активы

Коэффициенты деловой активности:

1. *Коэффициент оборачиваемости капитала:*

$K_{10} = N / B_{cp}$, где N – выручка от реализации продукции (работ, услуг); B_{cp} – средний за период итог баланса.

2. *Коэффициент оборачиваемости готовой продукции:*

$K_{11} = N / Z_{cp}$

3. *Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности:* $K_{12} = N / \Gamma_{cp}$, где Γ_{cp} – средняя за период дебиторская задолженность.

4. *Средний срок оборачиваемости общей задолженности:* $K_{13} = 365 / K_{12}$

5. *Средний срок оборачиваемости собственных средств:* $K_{14} = N / I_{cp}$, где I_{cp} – средняя за период величина источников собственных средств организации по балансу.

Коэффициенты прибыльности:

1. *Норма балансовой прибыли:* K_{15} = балансовая прибыль / чистый объем продаж.

2. *Общий доход по активам:* K_{16} = прибыль после уплаты налогов / итог по активам.

3. *Доход на остаточную стоимость основных средств* – отношение прибыли после уплаты налогов к остаточной стоимости основных средств.

В наибольшей степени с движением и состоянием денежных средств связана группа показателей ликвидности. В общепринятом смысле *ликвидность* — это способность ценностей превращаться в деньги (наиболее ликвидные активы). Уровень ликвидности активов характеризуется суммой денежных средств, которую можно получить от их продажи, и временем, которое для этого необходимо. Умение организации в оптимальные сроки превращать в деньги свои активы, не поступаясь их ценой, характеризует высокий уровень её ликвидности.

Поддержание достаточного уровня ликвидности заключается в формировании оптимальной структуры вложений капитала в активы, обеспечивающей приток денежных средств за счёт продажи активов (товаров, продукции и т.п.) с целью погашения обязательств по мере наступления установленных сроков. Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств организации её активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. Уровень ликвидности баланса определяется сравнением статей активов, сгруппированных по степени ликвидности, и пассивов, сгруппированных по срочности их оплаты (погашения задолженности).

Баланс считается абсолютно ликвидным, если выполняются все четыре неравенства: $A1 \geq P1$; $A2 \geq P2$; $A3 \geq P3$; $A4 \leq P4$. Выполнение первых трёх неравенств в данной системе влечёт выполнение и четвёртого неравенства, поэтому важно сопоставить итоги первых трёх групп по активу и пассиву. Если одно или несколько неравенств системы не выполняются, то ликвидность баланса отличается от абсолютной.

Группировка статей бухгалтерского баланса организации представлена ниже - «Группировка активов по степени ликвидности и пассивов по срочности» (табл. 1):

Группа активов	Группа пассивов
Наиболее ликвидные активы (A1): денежные средства; краткосрочные финансовые вложения	Наиболее срочные обязательства (П1): кредиторская задолженность; задолженность перед собственниками по выплате дивидендов; просроченная задолженность по кредитам и

Группа активов	Группа пассивов
	займам
Быстро реализуемые активы (A2): краткосрочная дебиторская задолженность (кроме просроченной и сомнительной); прочие оборотные активы	Краткосрочные обязательства (П2): краткосрочные кредиты и займы (кроме просроченных); резервы предстоящих расходов; прочие краткосрочные обязательства
Медленно реализуемые активы (A3): запасы (кроме неликвидных запасов сырья, материалов, готовой продукции); НДС по приобретённым ценностям	Долгосрочные обязательства (П3): долгосрочные кредиты, займы и другие долгосрочные обязательства
Трудно реализуемые активы (A4): внеоборотные активы; долгосрочная дебиторская задолженность; ликвидные запасы сырья, материалов, готовой продукции просроченная и сомнительная дебиторская задолженность	Постоянные пассивы (П4): собственный капитал (уставный, добавочный, резервный капитал, нераспределённая прибыль, доходы будущих периодов)

Недостаток средств в той или иной группе активов при сложении их итогов ($A1 + A2 + A3$) может быть компенсирован избытком по другой группе. В реальной же ситуации менее ликвидные активы в целях платёжеспособности не всегда могут компенсировать в полной мере недостаток более ликвидных.

Минимально необходимым условием для признания структуры баланса удовлетворительной, является соблюдение неравенства $A4 \leq P4$. В противном случае, когда величина группы постоянных пассивов (собственного капитала) меньше величины группы трудно реализуемых (внеоборотных) активов, это означает, что организация осуществляет рискованную финансовую политику, используя на формирование долгосрочных вложений часть обязательств. Снижение финансовых рисков в данной ситуации может быть обеспечено за счёт привлечения долгосрочных заёмных средств в виде инвестиционных кредитов и займов. Если же такой вид обязательств (П3) у организации отсутствует, это означает, что часть внеоборотных активов финансируется за счёт привлечения краткосрочного заёмного капитала, срок возврата которого наступит раньше, чем окупятся внеоборотные активы. Следствием этого может стать стойкая неплатёжеспособность, грозящая банкротством.

Сопоставление групп активов и обязательств позволяет установить уровень ликвидности по состоянию на отчётную дату, а также прогнозировать её на перспективу. Текущая ликвидность свидетельствует о наличии у организации избыточной величины ликвидных активов ($A1 + A2$) для погашения краткосрочных обязательств ($P1 + P2$) в ближайшее время, т.е. соблюдается неравенство $A1 + A2 > P1 + P2$. Перспективная ликвидность представляет собой прогноз платёжеспособности организации на более длительный срок. Она будет обеспечена при условии, что поступления денежных средств с учётом имеющихся материально-производственных запасов и долгосрочной дебиторской задолженности превысят все внешние обязательства: $A1 + A2 + A3 > P1 + P2 + P3$. Вместе с тем прогноз ликвидности, устанавливаемый по вышеприведённой схеме с использованием только статичных данных бухгалтерского баланса, это — суждение приближённое. Для более точных выводов следует привлечь внутренние данные бухгалтерского учёта, конкретизировать включаемые в группы активов и пассивов показатели, изучить их динамику, выявить тренд.

Алгоритмы расчётов распространённых коэффициентов ликвидности представлены в табл. 2 (относительные показатели, характеризующие ликвидность и

структуру баланса организации):

Показатель	Формула расчёта	Содержание	Оптимальное значение
Общий показатель ликвидности	$(A1 + 0,5A2 + 0,3A3) / (П1 + 0,5П2 + 0,3П3)$	Применяется для оценки ликвидности баланса в целом, для оценки изменения финансовой ситуации в организации с точки зрения ликвидности	> 1
Коэффициент текущей ликвидности	(Оборотные активы – Задолженность учредителей по взносам в уставный капитал) / (Краткосрочные обязательства)	Даёт общую оценку ликвидности оборотных активов; показывает, сколько рублей оборотных активов приходится на рубль краткосрочных обязательств. Так как краткосрочные обязательства погашаются в основном за счёт оборотных активов, то если оборотные активы больше краткосрочных обязательств, теоретически организация может погасить свои обязательства. Необходимая величина коэффициента варьируется по отраслям, видам и масштабам деятельности	>2
Коэффициент критической (промежуточного покрытия) ликвидности	$(A1 + A2) / (П1 + П2)$ Или (Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения + Краткосрочная дебиторская задолженность + Прочие оборотные активы) / Краткосрочные обязательства	Показывает прогнозируемую платёжеспособность организации при условии своевременного проведения расчётов с дебиторами	>0,8
Коэффициент абсолютной ликвидности	$A1 / (П1 + П2)$ Или (Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) / Краткосрочные обязательства	Наиболее жёсткий критерий ликвидности организации. Показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть при необходимости погашена немедленно за счёт денежных средств. В отечественной практике фактические средние значения данного коэффициента, как правило, не достигают нормативного	>0,2

Показатель	Формула расчёта	Содержание	Оптимальное значение
		значения	
Коэффициент срочной ликвидности (рассчитывается на конкретную дату)	Величина денежных средств в распоряжении организации на конкретную дату / Величина обязательств, которые необходимо оплатить на эту дату	Отражает реальную способность организации погасить денежные обязательства, приходящиеся на конкретную дату	1
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	$(П4 + П3 - A1) * (A1 + A2 + A3)$ Или (Собственный капитал + Долгосрочные обязательства – Внеоборотные активы) / Оборотные активы	Показывает, какая часть оборотных активов сформирована за счёт собственного капитала	> 0,1

Значение коэффициента текущей ликвидности на уровне 2 означает, что балансовая стоимость оборотных активов в два раза превышает балансовую стоимость краткосрочных обязательств, что свидетельствует о высоком уровне гарантий в части погашения долгов организации, о наличии необходимых ресурсов и условий для устойчивого функционирования и развития производственно-финансовой деятельности.

Такая финансовая ситуация также свидетельствует о наличии в организации чистых оборотных активов. В международной финансово-аналитической практике разность между оборотными активами и краткосрочными обязательствами называется чистыми оборотными активами или рабочим капиталом. Платёжеспособность в самом общем виде характеризуется степенью ликвидности оборотных активов организации и свидетельствует о её финансовых возможностях полностью и в установленные сроки расплачиваться по своим обязательствам.

Проведение анализа и оценки уровня платёжеспособности любого хозяйствующего субъекта обусловлено рядом обстоятельств и необходимостью: регулярного прогнозирования финансового положения устойчивости развития организации; своевременного погашения обязательств перед государством внебюджетными фондами, поставщиками, работниками, акционерами; повышения доверия партнёров и инвесторов; полного возврата кредитов и оценки эффективности их использования.

Платёжеспособность организации можно оценить либо как краткосрочную, либо как долгосрочную. Финансовые результаты деятельности организации должны анализироваться с учетом данных о движении финансовых средств. Основой для формирования дополнительной потребности организации в оборотных средствах являются заемные денежные средства, в том числе займы и банковские кредиты. Движение денежных средств может быть связано с различными сторонами деятельности организации и находит отражение в поступлениях и рас-

ходах за счет текущей, финансовой и инвестиционной деятельности. Источником информации для анализа служит форма № 4 «Отчет о движении денежных средств» баланса.

Анализ дебиторской и кредиторской задолженности. Для более полной оценки финансового положения организации важно провести анализ, динамики и структуры дебиторской и кредиторской задолженности. По данным бухгалтерского баланса можно сформировать общее представление о сумме средств находящихся в расчётах с покупателями (в основном именно этот вид, составляет наибольшую долю в составе дебиторской задолженности организации), какая сумма кредиторской задолженности сформирована на отчётную дату, а также определить динамику этих показателей.

Для детального анализа необходимо привлечение данных аналитического учёта по счетам, предназначенных для отражения информации о расчётах с дебиторами и кредиторами.

Как увеличение дебиторской задолженности, так и резкое её снижение оказывают на деятельность организации негативное воздействие: рост дебиторской задолженности снижает объём оборотных средств организации и как следствие – увеличивается потребность в привлечении дополнительных ресурсов для своевременного расчета по обязательствам, при этом резкое снижение дебиторской задолженности может указывать на снижение объёма реализации продукции по причине снижения количества покупателей и пр.

Вопросы эффективного управления дебиторской задолженностью, направленные на увеличение объёма реализации за счёт роста продаж продукции в кредит надёжным клиентам и обеспечение своевременной инкассации долга, являются важными для организаций.

Наиболее полными, отражающими качество дебиторской задолженности объектами анализа являются: дебиторская задолженность долгосрочная (срок оплаты которой наступит более чем через 12 месяцев); краткосрочная (срок оплаты которой наступит менее чем через 12 месяцев); не оплаченная в срок; по векселям полученным; по расчётам с бюджетом; по расчётам с дочерними, зависимыми организациями; авансы выданные (выплаченные).

Дебиторская задолженность – необходимая часть оборотного капитала. Отгрузка товаров и оказание услуг покупателям не всегда предполагают немедленную оплату. Неоплаченные счета за поставленную продукцию (или счета к получению) и составляют большую часть дебиторской задолженности.

Изучение дебиторской задолженности предполагает решение следующих аналитических задач: оценка реальной (ликвидной) стоимости дебиторской задолженности на каждую отчётную дату; ранжирование дебиторской задолженности покупателей по срокам оплаты; оценке оборачиваемости (инкассирования) дебиторской задолженности в целом, а также по каждому покупателю; - учёт временного фактора для дифференциации уровня цен на реализуемую продукцию с условием отсрочки платежа, предоставляемой покупателю; диагностика состояния и причин негативного положения с ликвидностью дебиторской задолженности; разработка адекватной политики кредитования клиентов и внедрения в практику современных методов управления дебиторской задолженностью; контроль текущего состояния дебиторской задолженности; формирование обоснованной резервной политики с учётом возможных потерь по сомнительным долгам. К важнейшим характеристикам дебиторской задолженности относятся: средний период оборачиваемости (погашения); анализ движения задолженности;

разбивка по контрагентам.

Средняя продолжительность оборота (период инкассирования) дебиторской задолженности ($L_{ДЗ}$) измеряется в днях и рассчитывается по следующей формуле: ($L_{ДЗ}$) Средняя балансовая величина остатков дебиторской задолженности за анализируемый период X количество дней в периоде / выручка от продаж за анализируемый период. Чем короче период погашения дебиторской задолженности, тем выше её ликвидность. При этом условии организация имеет возможность быстрее генерировать денежную массу и поддерживать высокий уровень платёжеспособности. Кроме того, ускорение оборачиваемости способствует расширению масштабов производственно-хозяйственной деятельности.

Анализ движения дебиторской задолженности должен осуществляться системно: необходимо начинать анализ дебиторской задолженности с общей оценки динамики её объёма в целом, рассмотреть в разрезе статей; определить долю дебиторской задолженности в оборотных активах, проанализировать её структуру; определить удельный вес дебиторской задолженности, платежи по которой ожидаются в течение года; оценить динамику этого показателя и провести анализ качества дебиторской задолженности.

Таким образом, проводя комплексный анализ экономических ресурсов организации, она получает своевременную информацию для принятия компетентных управленческих решений.

© Леонгардт В.А.

Управление финансами предприятия: процесс и задачи управления

Трофимова О.А. (Россия, Ревда)
e-mail: trofimova_oa@mail.ru

Первичным звеном в системе общественного производства и национальной экономики является предприятие (фирмы). Важно учитывать, что предприятие (фирма) не просто решает задачи производства полезных обществу продуктов (услуг), но активно воздействует на элементы внешней среды – состояние рынков сырья, инноваций, труда, государственное регулирование и т.д. Их интересы выходят за пределы собственно производства и ориентируются на условия обмена, распределения, финансирования.

Эффективность деятельности предприятия (фирмы) позволяет им долговременно и стабильно функционировать, это зависит от компетентности их руководителей, способных грамотно определить потребности рынка, организовать в соответствии с ними производство товаров и услуг, создать благоприятные условия для эффективной и производительной работы своего персонала, добиться необходимого качества продукции, обеспечить высоким доходом своих работников.

Финансы - это система денежных отношений, выражающих формирование и использование денежных фондов в процессе их кругооборота⁵⁶⁸.

Финансовая система Российской Федерации включает:

- государственные финансы (федеральный бюджет, фонд государственного социального страхования и другие внебюджетные фонды - пенсионный, занятости населения, страховой медицины, социального страхования и др.). На уровне государственных финансов происходят

⁵⁶⁸ Грибов В. Д., Экономика организации (предприятия): учеб. пособие / В. Д. Грибов, В. П. Грузинов, В. А. Кузьменко. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2009. 416 с.

разработка и реализация единой финансовой политики страны, от которой во многом зависит эффективность деятельности предпринимательских организаций;

- региональные финансы (бюджеты и внебюджетные фонды различных административно-территориальных образований);
- финансы предпринимательских организаций.

Финансы организаций (предприятий) - это относительно самостоятельная сфера системы финансов государства, охватывающая широкий круг денежных отношений, связанных с формированием и использованием капитала, доходов, денежных фондов в процессе кругооборота средств предприятия. Именно в этой сфере финансов формируется основная часть доходов, которые в последующем по различным каналам перераспределяются в народно-хозяйственном комплексе и служат основным источником экономического роста и социального развития общества. Так на уровне коммерческих организаций формируется основная масса финансовых ресурсов государства. Финансы организаций выполняют распределительную (стимулирующую) и контрольную функции.

Распределительная функция финансов заключается в том, что с их помощью формируются и используются денежные доходы (фонды, имеющиеся в организации). Таким образом, финансы обслуживают воспроизводственный процесс в целом, обеспечивая его непрерывность и оказывая влияние на все его стадии. Кроме того, правильное распределение денежных средств стимулирует улучшение работы предприятия.

Финансы количественно отображают ход воспроизводственного процесса, что позволяет его контролировать. Основу контрольной функции составляет движение финансовых ресурсов в фондовой и нефондовой формах. Контрольная функция реализуется двояким образом через: финансовые показатели в бухгалтерской, статистической и оперативной отчетности; финансовое воздействие.

Если при централизованной системе управления экономикой устанавливались строгие границы деятельности предприятий по выпуску продукции, прибыли, себестоимости и другим показателям, в настоящее время осуществляется воздействие с помощью экономических рычагов и стимулов (налогов, льгот, дотаций и т.д.).

В основе организации финансов предприятия лежат следующие принципы: самофинансирование; заинтересованность в результатах работы; ответственность за эти результаты; образование финансовых резервов; разделение средств на собственные и заемные; первоочередность выполнения обязательств перед бюджетом и государственными внебюджетными фондами; финансовый контроль за деятельностью предприятия⁵⁶⁹.

В настоящее время в составе финансовых отношений выделяются следующие группы денежных отношений организаций:

- с контрагентами - по формированию первичных доходов, образования и использования целевых фондов внутрихозяйственного назначения (уставного капитала, фондов накопления и потребления, поощрительных фондов и др.);

- с организациями и предприятиями - по распределению финансов; при этом движение финансовых ресурсов осуществляется в нефондовой форме (уплата и получение штрафов при нарушении договорных обязательств, внесение различных паевых взносов, участие в распределении прибыли от совместной деятельности, приобретение

- ценных бумаг других предпринимательских: организаций и государства, получение по ним дивидендов и др.);
- с потребителями продукции, вступая в контакты с которыми, предприятия самостоятельно выбирают форму и вид договоров, определяют условия выполнения обязательств и порядок установления санкций, формируют цены на свою продукцию и услуги, оценивают обоснованность цен;
- с поставщиками.

Перечисленные факторы существенно влияют на конечные финансовые результаты:

- со страховыми организациями - по поводу различных видов обязательного и добровольного страхования;

- с банковской системой - по поводу расчетно-кассового обслуживания в связи с получением и погашением ссуд, уплатой процентов, а также предоставлением банкам во временное пользование свободных денежных средств за определенную плату;

- с государством - по поводу образования и использования бюджетных и внебюджетных фондов. Эта группа денежных отношений реализуется через внесение в бюджет и внебюджетные фонды различных налогов, сборов, взносов и др. С другой стороны, осуществляется бюджетное финансирование непроизводственной сферы, целевых программ и др.;

- с вышестоящими управленческими структурами - «вертикальные» и «горизонтальные» взаимосвязи по поводу внутрикорпоративных перераспределений финансовых ресурсов⁵⁷⁰.

Результаты управления проявляются в виде денежных потоков между предприятием, бюджетом, собственниками капитала, партнерами по бизнесу и другими субъектами. Управляющая подсистема (органы управления финансами предприятия) анализирует информацию о финансовом состоянии в соответствии с целями предприятия и состоянием внешней среды, которую формирует конъюнктура рынка и нормативно правовое обеспечение.

Финансовое управление выполняет три группы задач: финансовый анализ и финансовое планирование; обеспечение предприятия финансовыми ресурсами (управление источниками финансовых ресурсов); распределение финансовых ресурсов (управление активами и капиталом).

Финансовый анализ предприятия включает анализ финансовых результатов, финансового состояния и деловой активности предприятия. В условиях рыночных отношений повышается роль и значение финансового анализа. Это связано с тем, что предприятия несут полную экономическую ответственность за результаты своей производственно-хозяйственной деятельности перед акционерами, коллективом предприятия, банком и кредиторами. Основными задачами анализа финансовых результатов деятельности предприятия являются: оценка динамики абсолютных и относительных показателей финансовых результатов (прибыли, рентабельности); определение направленности и размера влияния отдельных факторов на сумму прибыли и уровень рентабельности; выявление и оценка возможных резервов роста прибыли и рентабельности; анализ порога прибыли.

Основными источниками информации для финансового анализа является бухгалтерская отчетность - бухгалтерский баланс и приложения к бухгалтерскому балансу.

Управление финансами осуществляется с помощью финансового механизма - совокупности форм, ме-

⁵⁶⁹ Баскакова О. В. Экономика организации (предприятия): учеб. пособие. М.: ИТК «Дашков и К», 2004. 272 с.

⁵⁷⁰ Национальная экономика: учебник / под общ. ред. Р.М. Нуреева. М.: ИНФРА-М, 2010. 655 с. (СД)

тодов, рычагов, правового, нормативного и информационного обеспечения. Финансовый механизм - это пять взаимосвязанных элементов, способствующих организации, планированию и стимулированию использования финансовых ресурсов: финансовые методы, финансовые рычаги, правовое, нормативное и информационное обеспечение. Финансовые методы - это способы воздействия финансовых отношений на хозяйственный процесс, которые действуют в двух направлениях: по линии управления движением финансовых ресурсов; по линии рыночных отношений, связанных с соизмерением затрат и результатов, материальным стимулированием и ответственностью за эффективное использование денежных средств. Воздействие на рыночные отношения обусловлено тем, что функции финансов в сфере производства и обращения тесно связаны с коммерческим расчетом - это соизмерение в денежной (стоимостной) форме затрат и результатов финансово-хозяйственной деятельности. Цель применения коммерческого расчета в самом общем виде - получение максимальной прибыли при минимальных затратах, что перекликается с целью логистики, хотя в разные периоды деятельности предприятия цели могут изменяться.

Правовое обеспечение функционирования финансового механизма включает законодательные акты, постановления, приказы и другие правовые документы.

Нормативное обеспечение - это инструкции, нормативы, нормы, тарифные ставки, методические указания, разъяснения и др. Формационное обеспечение — это различная экономическая, коммерческая, финансовая и другая информация. К финансовой информации относятся сведения о финансовой устойчивости и платежеспособности партнеров и конкурентов, ценах, курсах, дивидендах, процентах на товарном, фондовом, валютном рынках, сведения о положении дел на биржевом и внебиржевом рынках, финансовой и коммерческой деятельности хозяйствующих субъектов и др. Владение информацией помогает определять ситуацию на рынках. Информация (например, сведения о поставщиках, покупателях и др.) может являться од ним из видов интеллектуальной собственности (ноу-хау) и вноситься в качестве вклада в уставный капитал организации.

Финансовые ресурсы - это денежные средства, имеющиеся в распоряжении предприятия и предназначенные для осуществления текущих затрат и затрат по расширенному воспроизводству, выполнения финансовых обязательств и экономического стимулирования работающих. Финансовые ресурсы направляются также на содержание и развитие объектов непроизводственной сферы, потребление, накопление, в специальные резервные фонды и др.

Финансовые ресурсы формируются за счет целого ряда источников. Различают две крупные группы источников на основе права собственности: собственные и чужие денежные средства. Возможна более детальная классификация: собственные и приравненные к ним средства; ресурсы, мобилизуемые на финансовом рынке; денежные поступления в порядке перераспределения.

К собственным источникам финансирования относятся: амортизационные отчисления, направляемые предприятием на простое воспроизводство основных фондов; привлеченные средства в результате выпуска и продажи организацией акций; отчисления от прибыли, остающиеся в распоряжении организации (чистой прибыли), направляемые на прирост как оборотного, так и основного капитала организации; суммы, выплаченные страховыми компаниями и учреждениями в виде возмещения ущерба от стихийных бедствий и т.п.; средства, выделяемые вышестоящими холдинговыми, акцио-

нерными компаниями, финансово-промышленными группами на безвозвратной основе; благотворительные взносы и пр.

К внешним источникам финансирования относятся:

- ассигнования государственных (федерального, субъектов федерации) и местных бюджетов, различных фондов поддержки предпринимательства, предоставляемые на безвозмездной основе;
- иностранные инвестиции, предоставляемые в форме финансового пая или иного материального или нематериального участия в уставном капитале совместных предприятий, а также в форме прямых вложений международных организаций;
- различные формы заемных средств, в т.ч. кредиты, предоставляемые государством и фондами поддержки предпринимательства на возвратной основе (в т.ч. на льготных условиях);
- кредиты банков, инвестиционных фондов и компаний.

Привлечение кредитных ресурсов расширяет возможности предприятия, способствует росту отдачи собственного капитала. Это свойство заемного капитала получило название эффекта финансового рычага, проявляющегося в приращении рентабельности собственного капитала, получаемом благодаря использованию кредита, несмотря на его платность.

Использование финансовых ресурсов организации осуществляется по следующим направлениям: текущие затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг); инвестирование средств в капитальные вложения, связанные с расширением производства и его техническим обновлением, использованием нематериальных активов; инвестирование финансовых ресурсов в ценные бумаги; платежи финансовой, банковской системам, взносы во внебюджетные фонды; образование различных денежных фондов и резервов (на развитие, а также поощрительного и социального характера); благотворительные цели, спонсорство и т.п.

С целью оптимизации управления финансами предприятия обеспечивать удовлетворительное состояние предприятия, которое позволяет ему упрочить свое состояние на рынке и максимизировать прибыли.

© Трофимова О.А.

Инвестиции в человеческий капитал: проблемы и возможности

Пономарева С.С. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: svetlana-ponomareva-82@mail.ru

Науч. рук. Толстых О.А.

Часто можно услышать от работников, что предприятие совсем не мотивирует сотрудников и не занимается инвестициями в их развитие. А как на самом деле? Ведь предприятие постоянно вкладывает деньги в оплату труда, повышает квалификацию сотрудников, продвигает на рынке, внедряет современные условия труда. Уверены, что среди предпринимателей найдутся такие, которые даже не подозревают, что постоянно инвестируют в персонал, соответственно необходимо ждать высокой отдачи.

Инвестиция, инвестирование - это вложение денежных средств. Есть множество определений этого значения, видов, форм и структур.

«Человеческий капитал - это сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в

процессе труда, содействуя росту его производительности и заработка⁵⁷¹» (далее по тексту персонал).

Конечно, инвестиции в человеческий капитал, стоят компании далеко не дешево. Р. Лайкерт определил, что период окупаемости инвестирования в персонал составляет примерно от 20 до 25 лет. Причем через 10-15 лет работы траты и прибыль от персонала выравниваются, дальше годовой доход начинает превышать годовые траты, то есть, именно в этот момент инвестиции в персонал начинают приносить доход.

Так, как это удовольствие не дешевое, на предложение в помощь обучения персонала от консалтинговых компаний у работодателя появляются абсолютно нормальные вопросы, зачем и что взамен получит компания? То, что тренеры, консалтинговые компании, коучеры умеют красиво рассказать и внушить работодателю, что именно их метод уникален и эффективен, но так ли на самом деле?

Инвестиции в персонал играют большую и важную роль в разработке производственных и других показателей, развитии организации. Так, как оборудование быстро устаревает, а новое оборудование, как правило дорогое, а человеческие знания и умения, которые с каждым годом все приумножаются - есть самыми большими приобретениями компании. По этому, современные консалтинговые агентства, и руководители по персоналу советуют инвестировать в персонал.

Ценность знаний сотрудников для компании состоит в возможности их применения, а точнее, в результатах, которых можно добиться с их помощью. Иными словами, чтобы оценить результат проведенного тренинга, нужно установить взаимосвязь между изменением уровня знаний сотрудника и динамикой результативности его работы. Но здесь возникает ряд проблем. К примеру, очевидно, что не все свои знания сотрудник применяет на практике из-за отсутствия выработанных навыков.

Другая проблема, связанная с оценкой эффективности инвестиций в развитие персонала, - влияние на результативность труда внешних факторов, не связанных с проведенным обучением (изменение условий труда, конъюнктуры рынка и т. д.). Рассмотрим такую ситуацию. Для менеджеров по продажам был проведен тренинг на тему «Как добиться роста продаж». Через некоторое время продажи компании выросли. Но основную роль в этом сыграл не проведенный тренинг, а тот факт, что с рынка, на котором работает компания, ушел один из ее главных конкурентов. В таких условиях достаточно сложно определить, какой рост объема продаж был вызван увеличением доли рынка, а какой - проведенным тренингом. Подобные примеры лишь укрепляют финансовых директоров во мнении, что расходы на обучение персонала - неизбежное зло: учить персонал надо, но что это даст компании, неизвестно⁵⁷².

В начале 90-х годов известный эксперт в области управления персоналом Джек Филлипс разработал методику оценки эффективности инвестиций в обучение персонала. Суть этой методики сводится к построению причинно-следственной связи между проведенным обучением и результатом деятельности. При этом выполнение ряда последовательных шагов, предусмотренных методикой Филлипса, позволяет исключить влияние внешних факторов на динамику показателя «результативность

работы сотрудников». Затем этот показатель сопоставляется с объемом вложенных средств.

Этапы процесса оценки эффективности инвестиций в развитие персонала (на основе методики Джека Филлипса):

Планирование. Составляется план оценки инвестиций в развитие персонала, который содержит:

1. Описание показателей, динамика которых будет характеризовать результаты проведенного тренинга. Выбранные показатели должны быть объективными, и экономический эффект их изменения (рост доходов, снижение затрат) может быть оценен.
2. Методологию сбора данных (анкетирование, наблюдения за персоналом, анализ управленческой отчетности и т.д.).
3. Источники сбора данных (отчетность предприятия, участники тренинга, руководители, рабочие группы и т.д.).
4. Сроки проведения оценки.
5. Список лиц, ответственных за сбор и обработку данных, необходимых для оценки.

Сбор данных. Сбор данных производится в соответствии с определенной на первом этапе методологией до, во время и после тренинга. Это нужно для объективной оценки динамики выбранных показателей.

Выявление эффекта от проведенного обучения. Для исключения влияния внешних факторов, не связанных с проведенным обучением, используются следующие подходы:

- трендовый анализ предшествующих периодов. Определяется тенденция изменения показателя до проведения тренинга и сопоставляется с полученными в итоге фактическими данными. Разница между трендом и фактическим результатом приписывается влиянию тренинга;
- экспертная оценка влияния полученных знаний на динамику показателей. В качестве экспертов могут выступать менеджеры компании, сторонние наблюдатели или другие участники тренинга.

Преобразование полученных данных в денежный эквивалент. Как правило, преобразовываются показатели, характеризующие производительность, качество, временные затраты. Например, мы провели обучение сотрудников бухгалтерии, в результате чего квалификация сотрудников повысилась. Нам нужно оценить прирост квалификации с финансовой точки зрения. Для этого мы можем оценить стоимость ошибки бухгалтера, общую сумму штрафов и пеней, начисленных за некорректное ведение бухгалтерского и налогового учета и потом сравнить эти показатели до и после обучения.

Расчет суммарных затрат на обучение. Учитываются не только затраты на разработку программы обучения, раздаточные материалы, оплату услуг тренера, аренду помещения, но и заработная плата сотрудников, административные расходы и т.д.

Расчет значения показателя «возврат на инвестиции» (ROI). Расчет показателя производится по стандартной формуле: $ROI = \frac{\text{Прирост доходов} - \text{Затраты на обучение}}{\text{Затраты на обучение}}$ (1)

Метод расчета ROI имеет свои ограничения. Подсчитать доход от тех или иных программ, как и затраты, зачастую удается лишь весьма приблизительно, а иногда и вовсе не получается, т. к. не всегда учитывается влияние внутренних и внешних факторов (организационных и рыночных), которым можно дать только примерную количественную оценку. Следовательно, и суммарный ROI будет приблизительный. Поэтому расчет его для оценки результативности службы персонала лучше всего приме-

⁵⁷¹ Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. СПб.: Наука, 1999.

⁵⁷² Афанасьев А. Как оценить инвестиции в персонал // Финансовый директор. 2009. № 6.

нять в комплексе с другими показателями деятельности⁵⁷³.

Фармацевтическая компания «Апджон» предлагала рассматривать метод инвестирования, который нацелен под определенное рабочее место, определенную должность. В понятие инвестирование входит заработная плата, премии, страховка, обучение, пенсия, аренда помещения, оборудование.

Инвестировать в персонал необходимо с учетом риска возможных затрат. Возникновение риска от вложения в «дорогостоящих» сотрудников заключается в том, что они могут изменить место работы, не окупив все вложенные средства, так же могут не оправдать надежды руководителей. Размер возможных потерь в данном случае максимален, однако их вероятность достаточно низкая. Потери от инвестиции в «дешевых» сотрудников минимальные. Но, с другой стороны, вероятность таких потерь значительно возрастает. Поэтому размер доходов от инвестиций в разные категории сотрудников должны прогнозироваться с учетом компенсации наиболее достоверного риска.

Самым эффективным инвестированием в персонал было названо - коучинг. Коучинг - это тренировки и обучения,

которые нацелены мотивировать. Этот метод не дает советов и рекомендаций, а ищет вместе с обучающим решения для достижения поставленных целей.

Инвестиции предприятия в развитие персонала включают так же расходы на производственную адаптацию сотрудника, аттестацию, профессиональное и квалификационное продвижение, а так же планирование трудовой карьеры рабочих и специалистов, формирования резерва руководителей, и пр.

Конечно же, с одной стороны, инвестировать в персонал очень опасно, но, с другой стороны, хорошо обученный и мотивированный персонал может принести колоссальную прибыль своему работодателю⁵⁷⁴.

Сама мысль оценки человеческого капитала и измерение его стоимости кажутся несколько некорректными. Однако необходимо признать, что существуют объективные причины необходимости формализации человеческого капитала его измерения для последующего эффективного управления. Имеющиеся методы измерения человеческого капитала имеют ряд существенных недостатков.

Экспертный метод (метод качественной оценки) является важным звеном в системе методов оценки человека, поскольку из всех существующих моделей, наиболее объективно оценивает качественные составляющие человеческого капитала, однако ограничение только данным методом не позволяет получить стоимостное измерение человеческого капитала. Это очевидно, ввиду невозможности адекватного перехода от качественных показателей к количественным. Любая формализация неизбежно субъективна и может рассматриваться только в контексте рассматриваемой компании, и соответственно исключает возможность сопоставления, что сводит данную модель исключительно к попытке обоснованного управления человеческим капиталом, но никак не оценки.

Если рассматривать недостатки затратного подхода к оценке человеческого капитала (метод инвестиций), то на наш взгляд, опять возникает проблема объек-

тивного расчета всех инвестиций в человеческий капитал. В данной модели нельзя отождествлять инвестиции в человека с его «справедливой стоимостью», поскольку нивелируются затраты на самообразования, играющие ключевую роль в формировании человеческого потенциала. Если рассматривать инвестиции только на уровне компании, назначением которых является улучшение показателей деятельности конкретного работника, повышение его квалификации, навыков, то необходимо оценить эффективность направленных инвестиций, что в конечном итоге должно найти адекватное отражение в формировании финансовых результатов деятельности компании. Объективную сложность также представляет собой попытка определения удельного веса эффективности конкретного работника в общем финансовом результате компании. Например, работник является менеджером по продажам колбасных изделий. Руководство направляет данного сотрудника на обучение продолжительностью 1 месяц и стоимостью 30000 руб. После обучения, объем продаж колбасных изделий увеличивается, и связано это в большей степени, эпидемией куриного гриппа, вызвавшего падения спроса на куриное мясо.

Таким образом, при данном подходе нельзя пренебречь влиянием внешних факторов, которые могут оказывать существенное влияние на формирование финансовых результатов в человеческий капитал и измерением получаемых результатов. Затраты на обучение персонала и повышение результатов предприятия. Кроме того, определенные сложности возникают с бухгалтерским и налоговым учетом инвестиций его квалификации по правилам финансового учета следует относить к расходам, а не к инвестициям.

При анализе метода оценки человеческого капитала по аналогии с физическим (основным) капиталом вызывает сложность объективная оценка первоначальной стоимости, определения срока работы конкретного сотрудника в компании (то есть выбор рационального способа начисления коэффициента устаревания и забывания), а также сложность ведения учета, громоздкость оценки, которая в большей степени удобная для крупных предприятий⁵⁷⁵.

Конечно, можно попробовать провести сочетание указанных методов оценки и применять их в рамках конкретной компании, однако на наш взгляд, указанные недостатки таким образом можно минимизировать, но нельзя избежать.

Объективная и достоверная оценка человеческого капитала, на наш взгляд, обречена на неудачу, поскольку на результаты деятельности человека оказывают влияние огромное количество разнообразных факторов, не поддающихся количественной оценке. Кроме того, сочетание данных факторов может приводить к непредсказуемым последствиям поведения человека в различных обстоятельствах в течение определенного промежутка времени.

Факторы, оказывающие влияние на поведение человека и как следствие на результаты его деятельности можно условно разделить на следующие группы: биологические, физиологические, социальные, психологические. На наш взгляд, одним из ключевых факторов, напрямую влияющих на эффективность деятельности конкретного работника, является мотивация. Очевидно, что результаты труда зависят от природных способностей и приобретенных навыков, но именно мотивация является источником трудовой активности личности.

⁵⁷³ Завовская Н.М., Мартынов В.Г. Внутрикorporативное управление профессиональным развитием персонала в системе менеджмента, М.; изд. «Дашков и К», 2004.

⁵⁷⁴ Лукашевич В.В. Эффективность инвестиций в человеческий капитал // Полиграфист и Издатель. 2008. № 6.

⁵⁷⁵ Симионова Н.Е., Симионов Р.Ю. Оценка стоимости предприятия. М. – Ростов-н/Д: МарТ, 2004.

Многие руководители предприятий в настоящее время отказываются от инвестиций в программы развития человеческого капитала (например, обучение персонала в организации), поскольку осознают все трудности, связанные с определением возврата от таких инвестиций.

Однако эффективность развития предприятия (промышленного, торгового и т.д.) не зависимо от формы его деятельности и экономики государства в целом в значительной степени зависит от количества средств, которые направляются на развитие человеческого капитала, а также своевременности направления этих средств. Такой вид вложений приносит значительный по объему, длительный по времени и интегральный по характеру экономико-социальный эффект, поэтому является наиболее выгодным с точки зрения человека, предприятия и всего общества в целом.

© Пономарева С.С.

Методические подходы для внедрения оценки эффективности и результативности деятельности специалистов государственных учреждений социального обслуживания населения

*Воронина Л.И. (Россия, Екатеринбург)
e-mail: Voronina.ludmila@Live.ru*

В настоящее время в кадровой работе государственных учреждений наблюдается тенденция активного внедрения кадровых технологий, применяемых в коммерческих организациях.

Один из факторов влияния практики коммерческих организаций на деятельность государственных учреждений – это новые принципы кадровой политики и связанные с ними кадровые технологии, которые активно осваивают исполнительные органы государственной власти и распространяют эти принципы на подведомственные им государственные учреждения. Один из таких принципов – это достижение результативности и эффективности деятельности не только в целом учреждения, но и каждого работника.

Реализация такого принципа требует применения соответствующей кадровой технологии - оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности руководителя и специалиста государственного учреждения. Но в отличие от многих коммерческих организаций в государственных учреждениях, работающих в различных отраслях, таковая технология пока не разработана. Успех внедрения этой кадровой технологии зависит от правового и методического обеспечения, подготовленности руководителей, информированности специалистов и, конечно же, от положительных результатов внедрения.

Цель настоящей статьи – предложить методические подходы для внедрения оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности специалистов государственных учреждений социального обслуживания населения. Этот тип учреждений является подведомственным исполнительному органу государственной власти, реализующим в субъекте Российской Федерации социальную политику в части социального обслуживания.

В настоящее время исполнительным органам государственной власти рекомендовано оформлять трудовые отношения с работником государственного учреждения при введении эффективного контракта. Введение эффективного контракта предусмотрено Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы, ут-

вержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012 г. № 2190-р⁵⁷⁶. Под эффективным контрактом понимается трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных услуг, а также меры социальной поддержки.

Несомненно, что у государственных учреждений, оказывающих услуги по социальному обслуживанию населения, есть специфика применения любой кадровой технологии. К таковой специфике относится необходимость соблюдения нормативных правовых актов, регламентирующих применение кадровой технологии. Далее, это необходимость учета целей, стоящих в целом перед системой социального обслуживания населения, конкретным министерством и подведомственным учреждением.

К специфике применения кадровых технологий относится необходимость соблюдения иерархической связи между ключевыми целями и задачами деятельности руководителей и специалистов исполнительных органов государственной власти, персонала подведомственных государственных учреждений, а также показателями оценки достигнутых показателей эффективности и результативности.

Для того, чтобы кадровая технология реально являлась элементом системы, необходимы однозначно принятые базовые понятия, которые должны использоваться в нормативных правовых актах и методических рекомендациях.

В предлагаемой методике для оценки результативности и эффективности деятельности основного персонала и основных категорий работников учреждений социального обслуживания населения используются следующие понятия: «эффективность труда», «критерии эффективности труда», «показатели эффективности труда», «оценка эффективности труда», «индикаторы оценки».

Понятие «эффективность труда» в данном контексте - это:

- возможность достижения результата;
- значимость получения результата в виде услуг, оказываемых основными категориями специалистов учреждений социального обслуживания для граждан;
- отношение значимости этого результата к количеству усилий, затрачиваемых на его достижение специалистами учреждений социального обслуживания.

Эффективность определяется как:

- отношение положительных результатов, достигаемых специалистами учреждений социального обслуживания, и допустимых затрат;
- удовлетворенность потребителей услуг учреждений социального обслуживания содержанием, качеством, а также доступностью услуг, формами и методами их предоставления.

Далее мы предлагаем применить понятие «критерий» как признак и мерило оценки, на основе которого производится оценка. Критерии определяются на основе

⁵⁷⁶ Распоряжение правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012 года № 2190-р «Об утверждении программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы» // URL: [http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc; base=LAW;n=149028](http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=149028)

системы показателей, которые обеспечивают целенаправленность и предметность деятельности основного персонала и основных категорий работников учреждений социального обслуживания населения, а также позволяют судить о состоянии (в том числе качестве) осуществляемой деятельности и ее эффективности. По нашему мнению, актуальны следующие критерии:

- степень соответствия содержания и результатов деятельности работников учреждений социального обслуживания тем параметрам, которые определены вышестоящими органами управления;

- степень соблюдения основным персоналом и основными категориями работников учреждений социального обслуживания населения правовых и иных установленных норм;

- то, насколько деятельность специалистов и работников учреждений социального обслуживания населения направлена на улучшение реального положения граждан – получателей услуг, а также реализацию их интересов и потребностей.

Приведем пример по применению критерия, имеющего значение не только для конкретных специалистов, работников и учреждения, но и в целом для всей системы социального обслуживания населения: это «наличие в должностной инструкции требований к специалисту по обеспечению качества и количества предоставленных социальных услуг в соответствии с государственным заказом и стандартами оказания услуг». Предлагаем предусмотреть следующие характеристики критериев:

- валидные, то есть, пригодные для выполнения поставленной задачи (соответствующие нормативным правовым актам, Плану мероприятий («дорожной карте») «Повышение эффективности и качества услуг в сфере социального обслуживания населения (2013-2018 годы)»⁵⁷⁷;

- однозначные, то есть, их словесное выражение имеет однозначный смысл (есть тот или иной признак в должностных инструкциях или нет);

- независимые от субъективных условий и обстоятельств, например, толкования теми, кто участвует в процедуре оценки эффективности труда специалистов учреждений социального обслуживания;

- формулировка критериев не громоздкая, чтобы не усложнять процесс изучения эффективности;

- простые в использовании;

- достаточные, но не избыточные.

Например, предлагаем использовать такой критерий как «принятие специалистом норм по соблюдению положений Кодекса профессиональной этики». Предполагается, что в учреждении есть такой Кодекс, он принят Советом трудового коллектива, и каждый работник с ним ознакомлен и добровольно его принял, поэтому есть основания для введения критерия, установления конкретного показателя и его оценки. Или же возможно использовать такой критерий как «наличие в должностной инструкции требования к специалисту совершенствования его профессиональной деятельности, в части методической работы». Соответственно, предполагается, что если в должностной инструкции этот критерий отсутствует, например, у работников, относящихся к группе «младший обслуживающий персонал», то он и не оценивается.

Далее, по мнению автора статьи, необходимо четко понимать, какой смысл нужно вкладывать в понятие «показатель». Главными характеристиками понятия «показатель» являются конкретность и диагностичность, что предполагает доступность его для наблюдения и фиксации. Именно наличие этих характеристик позволяет рассматривать показатель как частное по отношению к критерию и оценивать его как измеритель. Предлагаемые показатели для оценки деятельности специалистов учреждений социального обслуживания разработаны на основе приказа Министерства труда и социальной защиты РФ от 1 июля 2013 г. № 287 «О методических рекомендациях по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности подведомственных государственных (муниципальных) учреждений социального обслуживания населения, их руководителей и работников по видам учреждений и основным категориям работников»⁵⁷⁸. Их примерный перечень дополнен и уточнен по результатам экспертного опроса, проведенного автором статьи среди руководителей и специалистов учреждений социального обслуживания Свердловской области.

Автор статьи предлагает ввести в методические рекомендации различные показатели, в том числе *характеризующие процесс выполнения должностных обязанностей работниками учреждений социального обслуживания населения*: такие показатели обуславливают сроки или нормативы осуществления услуг, например, показатель «превышение специалистом нормы при выполнении установленного государственного задания учреждению, а также «усиление сложности при выполнении конкретной услуги».

Также, по мнению автора статьи, целесообразно выделить показатели, которые характеризуют эффект воздействия услуги, оказываемой работником учреждения социального обслуживания на определенную целевую группу, например, «использование новой эффективной технологии в процессе социального обслуживания граждан и достижение позитивных результатов работы».

Помимо показателей критериальную базу оценки эффективности деятельности работников учреждений социального обслуживания составляют *нормы и правила*. При этом норма понимается, как предписание или требование, например, «соблюдение специалистом положений Кодекса профессиональной этики, в том числе:

- соблюдение норм служебной и профессиональной этики;

- правил делового поведения и общения;

- проявление корректности и внимательности к гражданам и должностным лицам при служебных контактах с ними;

- проявление терпимости и уважения к обычаям и традициям граждан различных национальностей – получателей услуг;

- учет культурных особенностей, вероисповедания граждан – получателей услуг;

- защита и поддержание человеческого достоинства граждан, учет их индивидуальных интересов и соци-

⁵⁷⁷ Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 29 декабря 2012 г. № 650 «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Повышение эффективности и качества услуг в сфере социального обслуживания населения (2013-2018 годы)» // URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70197218/#ixzz2uDOJ0uxR>

⁵⁷⁸ Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 1 июля 2013 г. № 287 «О методических рекомендациях по разработке органами государственной власти субъектов РФ и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности подведомственных государственных (муниципальных) учреждений социального обслуживания населения, их руководителей и работников по видам учреждений и основным категориям работников» // URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_149801/

альных потребностей на основе построения толерантных отношений с ними;

- соблюдение конфиденциальности информации о гражданах – получателях услуг».

Также автором предлагается ввести *показатели, предполагающие оценку соблюдения правил*, таких как «соблюдение специалистами мер, направленных на обеспечение правил пожарной безопасности» или «соблюдение специалистами мер, направленных на обеспечение правил антитеррористической безопасности». При этом число показателей должно быть сведено до минимума, для того, чтобы процедура оценивания в разных типах учреждений социального обслуживания населения была достаточно простой.

Огромное значение для учета специфики деятельности специалистов именно этого типа учреждений имеют *показатели, позволяющие оценить социальную эффективность*, например: «удовлетворенность граждан качеством и количеством предоставленных социальных услуг», «участие специалиста в конкурсах профессионального мастерства, творческих лабораториях, экспериментальных группах» и другие.

Также, по мнению автора статьи, целесообразно ввести понятие *«индикатор» как мера выраженности в деятельности специалиста и работника конкретного показателя*. Например, для оценки показателя «участие специалиста в методической работе учреждения, то есть в разработке учебно-методических, научно-методических публикаций, пособий, рекомендаций, а также в подготовке выступлений на конференциях и семинарах» можно ввести несколько индикаторов:

- «наличие не менее 1 – го учебно-методического материала (пособия, рекомендации) за отчетный период»;
- «наличие не менее 1-й научно-методической публикации за отчетный период»;
- «наличие не менее 1-го выступления на конференции или в семинаре за отчетный период»;
- «наличие положительных результатов проведенных опросов (или анкетирования, или рейтинга) граждан-получателей социальных услуг или руководителей учреждения о профессиональном мастерстве работника в результате участия в методической работе учреждения».

При этом предлагается ввести от одного до 4-х индикаторов, что позволяет членам комиссии или независимым экспертам комплексно провести оценку выраженности конкретного показателя, присвоить максимальный или минимальный балл.

Например, для оценки такого показателя как «участие специалиста в инновационной деятельности учреждения, включая разработку и применение новой эффективной авторской социальной технологии по социальному обслуживанию населения, разработанной и внедренной в работу» автор статьи считает целесообразным ввести 3-и индикатора:

- наличие положительных результатов проведенного опроса (или анкетирования, или рейтинга) граждан-получателей социальных услуг или руководителей учреждения о применении новой эффективной авторской социальной технологии по социальному обслуживанию населения, разработанных и внедренных в работу;
- наличие положительного отзыва Педагогического Совета (или учебно-методического совета) учреждения о применении новой технологии социальной работы, разработанной и внедренной в работу
- наличие письменной благодарности за работу от граждан, общественных организаций и юридических лиц.

При проведении оценки могут быть использованы все индикаторы или один из приведенных.

Далее, для простоты подсчета предлагается 10-ти балльная система. Но весовое значение показателей должно быть разным, в зависимости от трудозатрат и сложности работы, которую осуществил специалист. Например, такой показатель как «соблюдение специалистом трудовой дисциплины и требований к надлежащему исполнению трудовых обязанностей» предлагается оценить 10-ю баллами, то есть максимально. Или показатель «участие специалиста в инновационной деятельности учреждения, включая разработку и применение новой эффективной авторской социальной технологии по социальному обслуживанию населения, разработанной и внедренной в работу» предлагается оценить 7-ю баллами, а «соблюдение сроков и порядка исполнения установленных организационных процедур (в структуре услуги)» оценивается в два балла.

При введении конкретных показателей, по мнению автора статьи, нужно учитывать, насколько они могут быть достижимыми и измеряемыми, а также подтверждаемыми различными документами при оценке эффективности деятельности работника. Например, может быть подтверждение протоколами заседаний разных коллегиальных органов, справками, отчетами, в том числе о результатах опросов граждан - потребителей услуг, жалобами, благодарностями, письмами, рекомендациями, публикациями, информацией на сайте, программами семинаров, конференций и т.п.

Все показатели эффективности деятельности работников учреждений социального обслуживания населения, относящихся к основному персоналу, можно разделить на две группы. Это общие показатели эффективности деятельности основного персонала и основных категорий работников во всех типах учреждений социального обслуживания населения. Также это вариативные показатели деятельности основного персонала и основных категорий работников во всех типах учреждений социального обслуживания населения. При этом размер выплат при достижении условий выполнения всех показателей, основных и дополнительных (в процентах от должностного оклада, 1 раз в месяц, квартал, год) не должен быть более 200 %.

К общим показателям эффективности деятельности основного персонала и основных категорий работников во всех типах учреждений социального обслуживания населения, по мнению автора, можно отнести следующие:

- 1) соблюдение специалистом трудовой дисциплины и требований к надлежащему исполнению трудовых обязанностей;
- 2) соблюдение специалистом положений Кодекса профессиональной этики, в том числе: соблюдение норм служебной и профессиональной этики; соблюдение правил делового поведения и общения; проявление корректности и внимательности к гражданам и должностным лицам при служебных контактах с ними; проявление терпимости и уважения к обычаям и традициям граждан различных национальностей – получателей услуг; учет культурных особенностей, вероисповедания граждан – получателей услуг; защита и поддержание человеческого достоинства граждан, учет их индивидуальных интересов и социальных потребностей на основе построения толерантных отношений с ними; соблюдение конфиденциальности информации о гражданах – получателях услуг; удовлетворенность граждан качеством и количеством предоставленных социальных услуг (отсутствие обоснованных жалоб на качество их предоставления);

3) удовлетворенность граждан качеством и количеством предоставленных социальных услуг (отсутствие обоснованных жалоб на качество их предоставления);

4) соблюдение сроков и порядка исполнения установленных организационных процедур (в структуре социальной услуги).

Последний показатель может быть введен как дополнительный, для конкретизации оценки качества предоставленных социальных услуг.

Вариативные показатели по оценке деятельности специалистов и работников учреждений социального обслуживания населения, по мнению автора статьи, могут быть установлены с учетом наличия того или иного критерия, как характеристики деятельности, отраженной в должностных инструкциях работников, а также степени значимости конкретного показателя в их деятельности.

Анализ внедрения новых кадровых технологий позволяет сделать вывод о том, что успех внедрения той или иной технологии во многом зависит от комплексного подхода, а именно, правового и методического обеспечения, подготовленности руководителей и информированности специалистов и, конечно же, от положительных результатов внедрения. Несомненно, что прежде чем будет издан приказ министра о применении оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности специалистов государственных учреждений социального обслуживания населения, целесообразно провести обучающие семинары и директорами учреждений, обсудить предлагаемую методику в коллехтивах, объяснить ее полезность, а также учесть предложения персонала. Далее, после того, как методика оценки будет активно применяться, исполнительному органу власти желательно проводить сбор и анализ информации о применении этой кадровой технологии в подведомственных учреждениях, выявлять проблемы и вносить соответствующие коррективы в нормативные документы. И, конечно же, чрезвычайно важно распространить положительный опыт учреждений, которые внедряли новую кадровую технологию и успешно повлияли на мотивацию персонала. Только системный подход, по мнению автора, может привести к положительному результату в таком важном направлении как внедрение новых кадровых технологий.

© Воронина Л.И.

Ассесмент-центр как способ решения проблемы оценки кадрового потенциала современной организации

*Корицунова С.Ю. (Россия, Нижний Тагил)
e-mail: jun08@mail.ru*

Науч. рук. Синякова М.Г. (Россия, Екатеринбург)

Экономический потенциал страны, национальное богатство и качество жизни определяется главным образом состоянием трудовых ресурсов, уровнем развития кадрового и человеческого потенциала. Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, предприятие не может успешно и динамично развиваться. Именно человеческий капитал является краеугольным камнем в конкурентоспособности предприятия ее экономическом росте и эффективности деятельности предприятия.

Проблема эффективного использования кадрового потенциала стоит в России очень остро.

Во-первых, в настоящее время промышленные предприятия испытывают серьезный дефицит квалифицированных работников, что заставляет кадровые службы вести постоянный поиск и дополнительную подготовку кадров.

Во-вторых, в связи со строительством новых и перевооружением существующих заводов возникает необходимость обновления кадрового состава промышленных предприятий. Однако реализация данной потребности затруднена отсутствием кадрового резерва и низким уровнем подготовки новых кадров на рабочие специальности. Эта ситуация обуславливает необходимость создания обновленной системы регенерации кадров.

В-третьих, в отраслевых вузах промышленности и в специализированных средних учебных заведениях сейчас в связи с коммерциализацией, как правило, осуществляется подготовка только управленческих кадров. Это затрудняет поиск квалифицированных специалистов на вакантные должности и усиливает проблему подготовки кадрового резерва. В этой связи, снижается кадровый потенциал промышленных предприятий.

Объективная оценка потенциала персонала признается активным и действенным инструментом управления, позволяющим решать производственные и социальные проблемы предприятий. Практика показывает, что оценка персонала действительно может оказывать существенное влияние на повышение эффективности любой организации. Однако применение этого сильного средства у нас сегодня изобилует еще множеством недостатков. Это, прежде всего, отсутствие четкой взаимосвязи между конечными результатами труда и индивидуальном вкладе работников, недостаточно учитывается весь комплекс факторов, определяющих действенность оценки на разные объекты управления. Различные виды оценок применяются не комплексно, а в отрыве друг от друга.

Перечисленные факты свидетельствуют о необходимости формирования системы комплексной оценки персонала, способной содействовать не только повышению экономической эффективности организации, но и совершенствованию социальных отношений внутри нее, становлению и развитию трудовой мотивации работников.

В современных условиях, когда усложнение деятельности часто не позволяет успешно выполнять ее силами лишь одного специалиста, человеческий потенциал организации необходимо рассматривать как целостную систему, принципиально не сводимую к сумме потенциалов отдельных сотрудников. Единая задача сегодня часто требует для своего выполнения интеграции усилий различных специалистов и их совместной командной работы. При таком положении дел оценка персонала представляется не только оценкой результатов деятельности и не только выявлением особенностей личности отдельного работника – она начинает выступать как комплексный и «сквозной» вид кадровой работы.^{579, 580}

В современной практике оценки персонала активно используют технологию Assessment Center. Суть данной технологии заключается в том, что она создает четко заданную для конкретной организации последовательность оценочных процедур, моделирующих ключевые моменты деятельности оцениваемых. Участники Assessment Center (кандидаты) проходят комплексное испытание различными упражнениями и техниками, с помощью которых выявляются личные и профессиональные качества. Степень выраженности качеств оценивается в процессе проведения Assessment Centre подготовленными специалистами, и на основании этой оценки делаются заключения, сравнения и выводы как о личности – деловых качествах отдельных сотрудников и их

⁵⁷⁹ Психологическая диагностика в управлении персоналом: учеб. пособие для сотрудников кадровых служб. / Под ред. Е.А.Климова. М.: РПО, 1999. С. 9.

⁵⁸⁰ Управление персоналом / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. М.: ЮНИТИ, 1998. С. 108.

перспективности, так и о кадровом (управленческом) потенциале организации в целом⁵⁸¹.

Assessment Center позволяет участникам не только выявить у себя необходимые для успешности деятельности качества, но, в первую очередь, сфокусирован на создании необходимых условий для их развития. При особом формате проведения технологии Assessment Center выступает в качестве развивающей процедуры, участвуя в которой сотрудники могут обнаружить свои слабые и сильные стороны, посмотреть на себя со стороны и получить «обратную связь» от коллег и от наблюдателей после завершения оценочных процедур. На основании результатов такого Assessment Center определяются дальнейшие направления работы с людьми в организации, создаются планы персонального развития и формируются программы обучения сотрудников.

Задачи, решаемые с применением технологии Assessment Center:

- анализ кадрового (управленческого) потенциала организации;
- проведение конкурса на замещение вакантной должности;
- планирование карьеры и продвижение сотрудника;
- формирование группы резерва руководителей;
- сокращение персонала и обоснование изменений в кадровом составе;
- выявление работников, не имеющих перспектив роста (с низким управленческим потенциалом);
- выявление работников, способных к применению и развитию собственного управленческого потенциала;
- формирование программ обучения и развития персонала.

Основные характеристики Assessment Center:

- система критериев оценки создается индивидуально для каждого предприятия с учетом специфики деятельности, а не является стандартным набором «профессионально важных качеств»;
- участники проходят испытание различными упражнениями и техниками;
- оценивается реальное поведение испытуемых;
- каждый участник оценивается несколькими специалистами;
- этапы «наблюдения» и «оценки» разнесены во времени для достижения максимальной степени объективности;
- оценка производится не только специалистами со стороны, но и специально подготовленными наблюдателями - сотрудниками той же организации;
- результаты оценки позволяют прогнозировать успешность испытуемых в различных областях деятельности.

Преимущества Assessment Center:

- объективность процедуры оценки и высокая степень прогностичности результатов;
- возможность выявить особенности поведения и реальную степень владения навыками у каждого участника;
- надежная оценка индивидуального потенциала сотрудников, не зависящая от их должности, условий работы и мнения руководителей;
- возможность определить слабые и сильные стороны у каждого участника по измеряемым параметрам.

Для получения максимально полной и разносторонней информации о работниках в технологии Assessment Centre используется широкий набор методов.

1. Психодиагностика в технологии Assessment Centre. Цель использования стандартизированных психодиагностических методик (тестов) в технологии Assessment Centre

(Центр Оценки) – получение информации о качествах, существенно влияющих на поведение работника, и формирующих его эффективность. Применение хорошо проверенных психодиагностических «инструментов» дает возможность сопоставления результатов разных испытуемых между собой, а также с общими и групповыми нормами.

2. Групповые упражнения технологии Assessment Centre. Технология Assessment Centre включает в себя как необходимый элемент экспертную оценку, понимаемую как специальную организованную процедуру сбора информации о способах и средствах действий человека и особенностях взаимодействия людей в группе в ходе реализации программы Assessment Centre в ситуациях моделируемой коллективной деятельности. К групповым упражнениям в технологии Assessment Centre относят:

- «Групповую дискуссию» - упражнения, в которых перед группой ставится задача проанализировать проблемную ситуацию, обсудить варианты её развития и принять совместное решение;
- «Мозговой штурм» - технику коллективной работы в ситуации отсутствия очевидных решений и необходимости поиска различных подходов к решению;
- «Ролевую игру», осуществляемую в соответствии с заранее разработанным сценарием.

3. Специальные упражнения в технологии Assessment Centre. Цель проведения специальных упражнений в Assessment Centre – моделировать наиболее типичные деловые ситуации, в которых проверяется ряд необходимых навыков и к ним, как правило, относят:

- «Подготовка выступления. Доклад» - при выполнении, которого участники не только готовят доклад по заранее заданным темам, но и выступают перед слушателями, а также отвечают на вопросы;
- «Почтовый ящик» - в ходе выполнения организационного теста каждый участник получает письменное описание ситуации и набор заданий. Задача состоит в том, чтобы в ограниченное время ознакомиться с информацией, содержащейся в «письмах», «записках», «официальных бумагах» и принять решение по поводу проблем, содержащихся в этих документах;
- «Конструирование» - при выполнении, которого участники в группах разрабатывают и создают из имеющихся материалов конструкцию в соответствии с инструкцией.

4. Организационно-управленческие игры в технологии Assessment Centre. В игре, разрабатываемой под конкретные задачи и критерии Assessment Centre происходит моделирование особой управленческой ситуации с целью выработки решений по стратегии развития организации и отдельных ее частей на материале реальных проблем данной организации. Цель игры в Assessment Centre – получение информации о степени выраженности у участников управленческих навыков, знаний, умений. Результаты игры, полученные в ходе реализации программы Assessment Centre могут быть использованы организацией для дальнейшей работы, а эффективность действий участников оценивается наблюдателями.

5. Индивидуальные задания в технологии Assessment Centre. Индивидуальное задание в Assessment Centre представляет собой описание ситуации различной сложности, не имеющей однозначно верного решения. Участники самостоятельно решают данную ситуацию, описывая последовательность действий и обосновывая принятое решение.

6. Интервью в технологии Assessment Centre – процедура собеседования с испытуемыми для получения дополнительной информации и уточнения возникших гипотез.

Описанные выше оценочные процедуры технологии Assessment Centre позволяют создать условия, при которых становится возможным собрать информацию о поведении человека в моделируемых ситуациях, зафиксировать пове-

⁵⁸¹ Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблема конкурсного отбора. М.: ИПК ГС, 1995. С. 12.

денческие проявления и уточнить сложившиеся в ходе оценки представления об индивидуальных особенностях испытуемых. Степень выраженности значимых для эффективной деятельности параметров Assessment Center фиксируется экспертами на основе использования специально разработанной системы критериев оценки. Результаты Assessment Centre по различным оценочным процедурам, полученным с помощью различных (количественных и качественных) методов оценки, сводятся в одно целое, позволяя сформировать итоговое заключение по каждому участнику оценки. При этом на практике применяется несколько подходов к описанию итоговых результатов Assessment Centre. Сам формат итогового заключения по результатам Assessment Centre выбирается в зависимости от ряда факторов: целей, задач, количества испытуемых, уровня персонала в управленческой иерархии, глубины исследования и т.д.⁵⁸².

В целом, описанная технология комплексной оценки персонала организации дает возможность преодолеть ограничения используемых отдельно друг от друга традиционных методов оценки, оценить индивидуальный потенциал сотрудников и учесть полученную информацию при реализации кадровых программ. Из-за низкого уровня профессиональной подготовки кадров, на предприятиях особо значимым является теоретическая разработка социально-экономических механизмов воспроизводства специалистов предприятия. В особенности это касается промышленных предприятий, где важна не только теоретическая подготовка будущих специалистов, но и практическая. Поэтому так важно на этапе отбора персонала, не просто найти нового сотрудника, а человека, который, независимо от уровня профессиональной подготовки и знаний, ученой степени и практического опыта, сможет быстро перестроиться, переучиться и впоследствии станет грамотным, организованным, и незаменимым специалистом на предприятии.

Благодаря четко организованной системе оценки персонала, можно сосредотачивать внимание, прежде всего, на формировании слаженного коллектива сотрудников, путем отбора и найма «лучших из лучших», что так важно в условиях современной рыночной экономики.

© Коршунова С.Ю.

Оценка эффективности труда персонала на промышленном предприятии

Семаков А.В. (Россия, Кушва)

e-mail: Semakov-sanja@mail.ru

Науч. рук. Аликперов И.М. (Россия, Екатеринбург)

В XXI веке персонал рассматривается как основная ценность компании, как стратегический ресурс, без которого нет, и не может быть достигнуто конкурентное превосходство. Сегодня персонал - один из главных приоритетов менеджмента. Грамотные руководители рассматривают персонал не как издержки, которые надо сокращать, а как важнейший ресурс фирмы, которым надо грамотно управлять.

Управление персоналом - система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации. Эффективная система управления персоналом - составная часть эффективной системы управления организации в целом, так как

именно персонал обеспечивает рост и развитие своего предприятия.

В экономической науке и практике применяются такие понятия, как «рабочая сила», «человеческие ресурсы», «человеческий фактор», «кадры», «работники», «персонал», «трудовой потенциал», имеющие разное содержание и смысловую нагрузку. Они дополняют друг друга, раскрывая какую-либо одну из сторон носителя этих понятий - человека.

Учитывая тему работы, необходимо остановиться на характеристике важнейших понятий. В рамках отдельных организаций наиболее употребляемым понятием является «персонал», т.е. люди со сложным комплексом индивидуальных качеств - социальных, психологических, профессиональных, мотивационных и др., наличие которых и отличает их от вещественных факторов производств (сырья, машин, энергии, капитала).

Персонал (от лат. *personalis* - личный) - это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев⁵⁸³.

Термин «персонал» впервые стал употребляться в англоязычной литературе как общее название всех работников организации, имеющих различия в квалификации и должностной принадлежности. В нашей стране и ряде других государств, в том числе европейских, более широкое распространение имел термин «кадры», взятый из армейского лексикона и означающий в немецком и французском языках профессиональных военных (рядовых, командного состава и резерва). В отечественной и зарубежной литературе последних лет достаточно популярны оба эти термина, хотя последний, «кадры», носит более ограниченный характер (например, «кадры управления»).

Основными характеристиками персонала организации являются: численность и структура.

Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют ее нормативную (плановую) величину.

Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т.е. числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

Как было отмечено выше, помимо терминов «трудовые ресурсы» и «персонал» в науке и практике экономики, социологии, управления с 1980-х гг. стал применяться термин «трудовой потенциал» общества, отдельного работника. Это понятие является более объемным, разносторонним, его основой является термин «потенциал» - источник возможностей, средств, запаса.

Трудовой потенциал работника - это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда⁵⁸⁴.

Основными компонентами трудового потенциала работника являются: психофизиологическая составляющая: состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности и склонности человека, тип нервной системы и др.; социально-демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение и др.; квалификация

⁵⁸² Мякушкин Д.Е. Социально-психологические аспекты комплексной оценки персонала организации. Монография // URL: <http://myakushkin.ru/ru/publikaczii/32/soczialno-psixologicheskie-aspekty-kompleksnoj-ocenki-per-onala-organizaczii.html>.

⁵⁸³ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2011. С.56.

⁵⁸⁴ Трудовой потенциал работника // URL: <http://hr-portal.ru>

ционная составляющая: уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности, профессионализм; личностная составляющая: отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивированность, нравственность и др.

Важной, но до конца не решенной является проблема оценки трудового потенциала, с помощью которой можно измерять и интенсивно использовать личный трудовой потенциал. На практике применяются следующие методы измерения трудового потенциала. Количественная оценка производится, как правило, лишь в отношении таких характеристик, как пол, возраст, стаж, уровень образования, состояние здоровья.

Балльная оценка (по 7-10-балльной шкале) применяется в отношении показателей, характеризующих возраст, здоровье, подготовку работника, его интеллектуальный, творческий, инновационный потенциал. Такой метод оценки доступен для использования в каждой организации, но он недостаточно объективно отражает степень использования трудового потенциала.

Объемную величину трудового потенциала можно устанавливать через совокупный фонд рабочего времени, выраженный в человеко-часах. Величина трудового потенциала организации определяется по формуле:

$$\Phi_n = \Phi_k - T_{\text{нп}} \quad (1)$$

или

$$\Phi_n = \text{Ч} \cdot \text{Д} \cdot T_{\text{см}} \quad (2)$$

где, Φ_n - совокупный потенциальный фонд рабочего времени организации, час; Φ_k - величина календарного фонда времени, час; $T_{\text{нп}}$ - нерезервообразующие неявки и перерывы, час. (т.е. регламентированные затраты, которые являются необходимыми - выходные и праздничные дни, основные и дополнительные отпуска и т.п.); Ч - численность работающих, чел.; Д - количество дней работы в периоде, дн.; $T_{\text{см}}$ - продолжительность рабочего дня, час.

Следовательно, величина совокупного потенциального фонда рабочего времени - это объемная величина времени работы для выполнения производственного задания данным коллективом работников. Однако сегодня использовать для оценки трудового потенциала только количество отработанного персоналом организации рабочего времени явно недостаточно, поскольку при этом отсутствует оценка качественной стороны трудового потенциала.

Управление трудовым потенциалом организации должно базироваться на принципах эффективного использования трудового потенциала персонала. Эффективность труда - показатель вклада или объема труда, вложенного в организацию работником.

Оценка эффективности результатов труда - одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы. Оценка результатов труда состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям, запланированным показателям, нормативным требованиям.

Оценка результатов труда разных категорий работников (руководителей, специалистов, других служащих, рабочих) различается своими задачами, значимостью, показателями или характеристиками, сложностью выявления результатов.

Достаточно просто эта задача решается для категории рабочих, особенно рабочих-сдельщиков, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и их качестве. Путем сравнения с запланированным заданием и оценивается результат их труда.

Производительность труда - показатель эффективности использования ресурсов труда, трудового фак-

тора. Производительность труда измеряется количеством продукции в натуральном или денежном выражении, произведенным одним работником за определенное, фиксированное время (час, день, месяц, год). Производительность труда зависит от квалификации работников, их заинтересованности в получении высоких результатов, уровня организации труда, технической оснащенности производства.

Уровень производительности труда характеризуется двумя показателями: выработкой продукции в единицу времени (прямой показатель); трудоемкостью изготовления продукции (обратный показатель).

Эти показатели могут быть представлены следующими формулами:

$$b = B/T; \quad (3)$$

$$t = T/B, \quad (4)$$

где, b - выработка продукции в единицу времени; t - трудоемкость изготовления продукции; B - объем произведенной продукции, руб.; T - затраты живого труда на производство продукции, руб.

Выработка продукции - наиболее распространенный и универсальный показатель производительности труда. В зависимости от того, в каких единицах измеряется объем продукции, различают определение выработки в натуральном выражении, а также показателях нормированного рабочего времени.

Оценка результатов труда руководителей и специалистов значительно сложнее, поскольку она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена. В самом общем виде результат труда работника аппарата управления характеризуется уровнем или степенью достижения цели управления при наименьших затратах. При этом важное практическое значение имеет правильное определение количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения.

Показатели, по которым оцениваются работники, разнообразны. К ним относятся качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов. Для оценки результативности труда требуется довольно большое количество показателей, которые охватывали бы и объем работы (например, количество визитов, наносимых агентом по продаже), и ее результаты (например, сумма выручки).

Необходимо выделить и такое ключевое понятие, как критерий оценки, - своего рода порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям.

Поэтому при выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнение и т.п.), и, во-вторых, для какой категории и должности работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника.

В связи с разделением управленческого труда результат труда руководителя, как правило, выражается через итоги производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или подразделений (например, выполнение плана по прибыли, рост числа клиентов и т.п.), а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников (например, уровень оплаты труда, мотивированность персонала и т.п.).

Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей. При выборе показателей, характеризующих ключе-

вые, основные результаты труда руководителей и специалистов, следует учитывать, что они оказывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности организации; занимают значительную часть рабочего времени персонала; их сравнительно немного (4-6); составляют, по крайней мере 80% всех результатов; приводят к достижению целей организации или подразделения. В табл. 1 приведен примерный перечень количественных показателей оценки результатов труда по некоторым должностям руководителей и специалистов.

Таблица 1 - Перечень показателей оценки результатов труда⁵⁸⁵

Должность	Перечень показателей оценки результатов труда
Руководитель организации	Прибыль Рост прибыли Оборот капитала Доля на рынке
Управляющий банком	Объем кредитов и их динамика Рентабельность Качество кредитных операций Количество новых клиентов
Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера)	Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре Динамика объема производства Динамика производительности труда Снижение издержек производства Количество рекламаций и их динамика Удельный вес бракованных изделий и их динамика Величина простоев Потери от простоев Коэффициент текучести кадров
Начальник финансового отдела	Прибыль Оборачиваемость оборотных средств Уровень сверхнормативных запасов оборотных средств
Руководитель службы управления персоналом	Производительность труда и ее динамика Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции Удельный вес научно обоснованных норм Уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика Коэффициент текучести кадров и его динамика Количество вакантных мест Количество претендентов на одно вакантное место Показатели по обучению и повышению квалификации персонала Затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика)
Менеджер по персоналу	Количество вакантных мест в организации Количество претендентов на одно вакантное место Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям

На практике при оценке результативности труда руководителей и специалистов наряду с количественными показателями, т.е. прямыми, используются и косвенные, характеризующие факторы, влияющие на достижение результатов.

К таким факторам результативности относятся: оперативность работы, напряженность, интенсивность труда, сложность труда, качество труда и т.п. В отличие от прямых показателей результатов труда косвенные оценки характеризуют деятельность работника по критериям, соответствующим идеальным представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности, и о

том, какие качества должны быть проявлены в связи с этим.

Для оценки факторов результативности чаще всего используется балльный метод. Интерпретация баллов при оценке сложности и качества труда показана в табл. 2.

Таблица 2 - Пример балльной оценки сложности и качества труда

Степень сложности и качества труда	Оценка в баллах
Выполненная работа по сложности:	
- Существенно превышает должностную инструкцию	5
- Несколько превышает должностную инструкцию	4
- Соответствует должностной инструкции	3
- Несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции	2
- Существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции	1
Качество выполненной работы:	
- На высоком уровне	5
- На хорошем уровне	4
- Удовлетворительно	3
- Ниже среднего уровня	2
- Неудовлетворительно	1

Процедура оценки результатов труда будет эффективной при соблюдении следующих обязательных условий: установление четких «стандартов» результатов труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки; выработка процедуры проведения оценки результатов труда (когда, как часто и кто проводит оценку, методы оценки); предоставление полной и достоверной информации оценщику о результатах труда работника; обсуждение результатов оценки с работником; принятие решения по результатам оценки и документирование оценки.

Итак, можно сделать вывод, успех работы предприятия обеспечивают работники, занятые на нем. Грамотное управление персоналом предприятия способствует достижению успеха в производственной деятельности, т.к. персонал - это важный ресурс, которым распоряжается руководитель предприятия. Эффективное управление персоналом позволяет добиться максимальной отдачи от сотрудников предприятия, что в конечном итоге принесет прибыль последнему.

Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Это тем более справедливо в отношении управления персоналом, пронизывающего все сферы деятельности организации и влияющего на эффективность других систем управления. Оценка эффективности труда является одной из приоритетных задач менеджмента в современной организации, стремящейся к достижению оптимальных результатов в управлении персоналом.

В заключении необходимо заметить, что управление персоналом одно из направлений деятельности коммерческой организации. И те компании, которые недооценивают важности данного направления рано или поздно сталкиваются с серьезными проблемами.

© Семаков А.В.

⁵⁸⁵ Нацеленность на результат // URL: <http://hr-portal.ru>

Управление бизнес-процессами в отраслевых организациях

Изменения современных стратегических ориентиров компании под влиянием изменчивости факторов внешней среды

Заргарян А.М. (Россия, Череповец)
e-mail: arshakz@inbox.ru

Механизмы развития мировой экономики в текущих условиях ведут к глобализации рыночных условий функционирования, снижению темпов роста местных и национальных экономик, усилению влияния глобальных кризисных явлений на структуру производства и распределения. Для обеспечения высокой степени достижения поставленных целей организации вынуждены адаптировать свою деятельность к абсолютно новым тенденциям. Особую актуальность приобретают способы адаптации стратегических ориентиров организации к принципиально новым условиям.

Наука и теория управления, в том числе процесс стратегического управления, были формализованы и получили методологическое развитие в XX веке. Следовательно, вряд ли с полной уверенностью можно выстраивать процесс стратегического управления организацией основываясь только на прогнозных постулатах, выдвигаемых наукой. Как минимум теория управления никогда не сосредотачивалась на задаче изучения рыночных изменений, и не имеет апробированной методологии.

Можно лишь предположить, что процесс и теория управления, в том числе стратегического, потерпят сильное изменение адаптируясь к новым условиям, а иногда и превосходя их. В своих исследованиях Вавилов С.Ю. и Хачатуров А.Е.⁵⁸⁶ ссылаются на работы выдающихся деятелей теории стратегического управления, предвидевших неизбежность изменений стратегического процесса под воздействием меняющихся условий внешней среды XXI века.

В частности, Питер Ф. Друкер⁵⁸⁷ писал, что самый большой вызов, стоящий перед крупными компаниями в XXI веке – это создание социальной легитимности компании. Эрик Биенхокер⁵⁸⁸ указывает, что важнейшей задачей компании станет создание систем адаптации к переменам и механизмов эволюции компании. С.А. Попов⁵⁸⁹ утверждает, что стратегия все больше становится и главным фактором, и ключевым средством обеспечения будущего успеха любой компании в жесткой конкурентной борьбе, а борьба неизбежно будет усложняться и ожесточаться.

Особенно актуальны исследования Гранта⁵⁹⁰, который показывает, что происходящие в XXI в. изменения могут влиять на стратегию компании на трех уровнях:

- непрогнозируемая изменчивость в технологическом, политическом, экономическом факторах

внешней среды требует от компании гораздо большей гибкости;

- компания должны иметь стратегический потенциал, чтобы ответить на эти изменения;
- изменения XXI века должны заставить задуматься о природе стратегии, ответственности корпораций и роли менеджмента.

Сегодня методология стратегического планирования зачастую поострена на краткосрочном и среднесрочном прогнозировании, а также экстраполяции существующих количественных показателей в будущее с учетом некоторых предположений и рисков. Исходя из масштабов прогнозируемых изменений возникает необходимость встраивания в стратегический процесс механизмов выявления долгосрочных изменений тенденций и трендов, а также использования тех возможностей, к которым ведут данные изменения.

По нашему мнению, именно происходящие во внешней среде изменения, а также прогноз будущих процессов обусловили переход от механизмов стратегического планирования к стратегическому управлению. Дело в том, что система стратегического планирования не предполагала обязательной связи будущего с прошлым, не допускалось изучение будущего методом экстраполяции.

С развитием рыночных механизмов со второй половины XX века деловая окружающая среда стала недостаточно стабильной и методология стратегического планирования в своей классической форме стала давать сбои. Это привело к тому, что некоторые экономисты стали говорить о том, что время стратегического планирования прошло. Однако сама необходимость в определении долгосрочных перспектив развития организации заставила ученых и практиков искать новые подходы в данном направлении.

Значительные изменения хозяйственных условий привели к усилению неопределенности факторов внешней среды, что обусловило необходимость реформирования существующей системы взглядов на управление. Стало значительно труднее в силу растущих потерь поддерживать соответствие между требованиями рынка и деятельностью организаций по их выполнению. В этих условиях жестко регламентированные системы были уже не в состоянии успешно решать задачи развития организаций.

Наступил этап оценки, критического осмысления существующих подходов к управлению, их трансформации. Возникла методология стратегического управления, задача которого состоит в обеспечении подобного соответствия в долговременной перспективе. Основой стратегических решений фирмы становится выбор ее действий в текущий момент времени, который при этом одновременно рассматривается и как начало будущего. Все решения в реальном масштабе времени компания принимает с учетом их возможного влияния на реализацию стратегических целей.

При этом проблемы, выявляемые в ходе наблюдения за внешней обстановкой, по-разному обеспечены информацией. Одни проблемы заранее известны, о других проблемах можно сделать выводы лишь по слабым сигналам – ранним и неточным признакам наступления некоторых событий.

Такие слабые сигналы со временем усиливаются и превращаются в сильные. Когда уровень нестабильности невысок, компания еще может ждать более сильного сигнала, так как у нее хватит времени подготовить реше-

⁵⁸⁶ Вавилов С.Ю., Хачатуров А.Е. Стратегическое планирование как программа долгосрочного развития и адаптации ключевых компетенций компании // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. № 1. С. 4-17.

⁵⁸⁷ Друкер П. Управление в обществе будущего. М.: ИД «Вильямс», 2007.

⁵⁸⁸ Beinhocker E. Strategy at the Edge of Chaos, McKinsey Quarterly, No.1, 1997.

⁵⁸⁹ Попов С.А. Конкурентно способная стратегия на основе корневых компетенций // Экономические стратегии. 2011. № 11. С. 70-79.

⁵⁹⁰ Grant R. Contemporary Strategy Analysis, 7th Edition. John Wiley and Sons. 2010.

ние к моменту, когда проблема назреет. Но при высоком уровне нестабильности, когда ситуация меняется быстро, фирма, дожидаясь сильного сигнала, может либо опоздать с решением, либо оказаться не в состоянии принять его в тот момент, когда возникшая проблема поставит интересы фирмы под удар. Поэтому при высоких уровнях нестабильности появляется необходимость готовить решение еще тогда, когда из внешней среды поступают только слабые сигналы.

Если опасность, угрожающая фирме, или новая возможность, открывающаяся перед ней при наступлении некоторого события, только осознается, то в этом случае следует наблюдать за развитием ситуации и оценивать относительную силу или слабость сигнала. На данном этапе можно быть уверенным только в том, что внешняя среда готовит какие-то неожиданности, не имея никакой информации об их характере. Если источники опасности или новой возможности становятся ясны, необходимо определить пути снижения внешней стратегической уязвимости компании и повышения гибкости внутри нее. На этапе, когда масштабы опасности или новой возможности принимают конкретные очертания, требуется разработать подготовительные планы действий фирмы до возникновения проблемы и принять в соответствии с ними предварительные меры. Если проблема приобрела четкие очертания и определены пути ее решения, а результаты намеченных контрмер предсказуемы, составляются и реализуются планы конкретных практических мероприятий. Как правило на данном этапе известно уже настолько много, что можно подсчитать прибыли и убытки, как от возникшей ситуации, так и от намеченных контрмер.

По мере того как сигналы набирают силу, поступает все больше информации для принятия активных контрмер. К тому времени, когда точно известна опасность или новая возможность, можно запустить в действие специальную программу, которая уменьшит уязвимость фирмы и придаст ее действиям необходимую гибкость. Чтобы система получала информацию, должно быть налажено наблюдение, чувствительное к предупреждающим сигналам. Кроме того, общефирменное управление и другие подразделения фирмы должны выработать у себя положительное отношение к переменам, быть готовыми к принятию рискованных решений и уметь подходить к решению проблем, опираясь не на прошлый, а на новый, накалываемый опыт.

На основе вышеизложенного, для всестороннего учета изменчивости факторов внешней среды, адаптации стратегических ориентиров компании к будущим изменениям предлагается расширить традиционное представление о конкурентных стратегиях, дополнив концепциями адаптивных стратегий управления организацией.

Напомним, что традиционные конкурентные стратегии выстраиваются на трех уровнях: глобальный уровень, корпоративный уровень, функциональный уровень⁵⁹¹.

Глобальные конкурентные стратегии сводят, как правило, всю проблему к снижению себестоимости, дифференциации продукции, сегментированию рынка, внедрению нововведений и необходимости приспособления к потребностям рынка.

Корпоративные конкурентные стратегии концентрируют свое внимание на диверсификации – умению адаптироваться к рыночным условиям. В этом случае, у

предприятия появляется шанс выйти за рамки сложившихся технологических циклов по выпуску продукции и овладеть новыми номенклатурными позициями.

Функциональные конкурентные стратегии преимущественно отражают внутренние факторы риска, учитываемые при формировании конкурентоспособного поведения организации. Среди факторов, наибольшее влияние оказывают производственная стратегия, технологическая стратегия, финансовая стратегия, организационная стратегия, сбытовая стратегия и стратегия поведения организации в условиях появления невостребованной продукции.

Предлагаемые же концепции адаптивных стратегий управления состоят из трех вариантов стратегического развития организации в условиях возможных изменений (рис. 1).

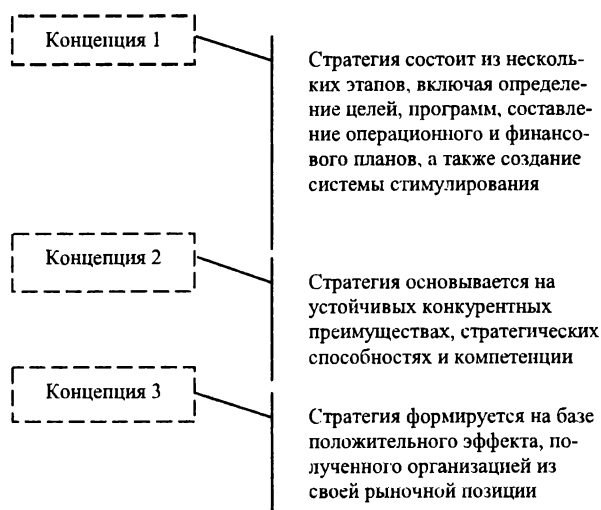


Рис. 1. Адаптивные концепции стратегического управления организацией

Концепция 1 предполагает укрепление устойчивости организации в силу стабильных связей с поставщиками и потребителями, способов планирования издержек и распределения ресурсов. В то же время строгая неопределенность действий, ограничивает возможности организации по своевременному реагированию на происходящие события, пересмотру взаимодействия с динамичным окружением.

Однако в случае резких перемен ситуации факторы стабилизации могут стать причиной снижения эффективности – заключенные договоры и обязательства будут сдерживать производственную мобильность, выростут запасы и транзакционные издержки, упадет прибыль.

Концепция 2 предоставляет организации возможности по определению наиболее выигрышного положения в конкурентной среде. Выбор способов конкурентоспособного развития при этом ориентирован на внутренний потенциал и прогноз тенденций внешней среды. Подобные стратегии, как правило, базируются на инновациях или уникальных ресурсах.

Вместе с тем, обоснование выбора решений имеющимся стратегическим потенциалом не гарантирует долгосрочную конкурентоспособность и стабильность из-за возможности заимствования новшеств, высоких темпов роста инновационных технологий.

Концепция 3 подразумевает формирование стратегии как системы приемов и способов, обеспечивающих предприятию наибольшую устойчивость рыночных позиций и конкурентоспособность. В зависимости от условий они взаимно дополняют друг друга в рамках общей комплексной стратегии организации. Такой подход обес-

⁵⁹¹ Котилко В., Балаханова Д. Оценка факторов риска при формировании конкурентоспособного поведения предприятия в условиях адаптивного менеджмента // Предпринимательство. 2012. № 4. С. 141-154.

печивает гибкость стратегии и готовность к изменениям в зависимости от состояния среды.

Таким образом, для обеспечения эффективности стратегических решений в условиях изменчивости факторов внешней среды рекомендуется применение адаптивного подхода к управлению. Данный подход предполагает формирование стратегического развития организации на базе одного из трех потенциально успешных концепций.

© Заргарян А.М.

Управление бизнес-процессами организации в сфере жилищно-коммунального хозяйства

Шилкова Н.Д. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: Natalia_zykova@el.ru

Науч. рук. Девятковская И.В.

Целью настоящей статьи является раскрытие сущности бизнес-процесса и его роль в управлении предприятием. В статье проанализированы определения бизнес-процессов разных ученых и приведена их классификация. Автором рассмотрены особенности бизнес-процессов на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства и делается вывод о необходимости разработки системы контроля на всех этапах управления бизнес – процессами с целью регулирования размера оплаты за жилищно-коммунальные услуги.

Появление новых систем управления в современных рыночных условиях на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства (далее - ЖКХ) предъявляет повышенные требования к управлению эффективностью развития бизнес-процессов. Правильный выбор метода управления бизнес-процессом позволит предприятию быть конкурентоспособным на рынке жилищно-коммунальных услуг.

Исследование эффективности организации процессов на предприятиях ЖКХ следует вести через категорию бизнес-процесса. Однако надо отметить, что нет устоявшегося определения бизнес-процесса. Встречающаяся в литературе терминология, чаще объясняется заимствованием с английского языка. Бизнес-процессы включают в себя широкий спектр различных по своей природе процессов.

В настоящее время существует множество определений понятия «бизнес-процесс». Все они описывают бизнес-процесс с различных точек зрения. Термин «бизнес-процесс» состоит из двух понятий: бизнес и процесс. Андерсен Бьёрн дает следующее определение элементу процесс: «... некоторая логическая последовательность, связанных действий, которые преобразуют вход в результаты или выход»⁵⁹². Добавим к определению процесс определение бизнес, чтобы найти отличие бизнес-процесса от других процессов, идущих на предприятии. Понятие «бизнес-процесс» можно определить по-разному. Но используя определение Эрикссона можно сказать следующее: «Бизнес-процесс - это: цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта (физически и виртуально) с целью достижения определенных результатов или продукции для удовлетворения внутренних и внешних потребителей».

Таким образом, очевидно, что любой процесс представляет собой упорядоченную последовательность выполнения каких-либо действий, функций, операций по преобразованию «входа» (данные, материалы и др.) в «выход» (продукт, услуга и др.). Однако отличительной особенностью бизнес-процесса от простого процесса является его бизнес-направленность, то есть он отражает какую – либо хозяйственную деятельность (результатом которой обычно является получение прибыли).

Другим из подходов к определению бизнес – процессов в организации является метод цепочки ценностей, предложенный М. Портером и В. Миллером: «Сущность, определяемая через точки входа и выхода, интерфейсы и организационные устройства, частично включающие устройства потребителя услуг (товаров в которых происходит наращивание стоимости производимой услуги/товара)».

Опираясь на взгляды ученых, можно уточнить понятие бизнес-процесс. Бизнес-процесс есть системный замкнутый процесс (как считают И.И. Мазур, В.Д. Шапиро)⁵⁹³, представляющий собой поток работы (по определению М. Робсона, Ф. Уллаха).⁵⁹⁴ Этот процесс имеет начало («вход»), определенное количество стадий деятельности и результат работы, получаемый «на выходе» (как считают М. Хаммер, Дж. Чампи и др.). Вместе с тем в дополнение к точкам зрения О.Д. Евсеева И.И. Мазура, В.Д. Шапиро, М. Робсона, Ф. Уллаха можно считать, что не всякий процесс можно назвать бизнес-процессом, даже если этот процесс приводит к созданию продукта, представляющего ценность для потребителя (как считают М. Хаммер, Дж. Чампи)⁵⁹⁵. Поэтому производственную деятельность предприятия, целью которой будет реализация произведенного продукта, следует считать бизнес-процессом, если в результате продажи произведенной продукции предприятие получит прибыль, так как целью создания любого коммерческого предприятия является получение прибыли. Следовательно, можно предположить, что бизнес-процесс представляет собой совокупность видов деятельности предприятия, результатом которых будет получение прибыли.

Однако ориентирование в бизнесе только на получение прибыли может привести в конечном итоге к потере возможностей предприятия конкурировать с другими товаропроизводителями. Снижение конкурентоспособности предприятия будет являться результатом отсутствия совершенствования технологии производства продукции, и недостаточного обновления ассортимента продукции, которое может привести к неполному удовлетворению предпочтений потребителей. Отсутствие расширения производства не позволит предприятию наращивать прибыль, даже при стабильном спросе на данную продукцию (услугу).

В целях стабильного функционирования предприятий в современных условиях важно выбрать единую систему и механизм управления бизнес – процессами на всех этапах жизненного цикла предприятия. Поэтому бизнес-процесс должен отвечать современным требованиям рыночной экономики, вследствие

⁵⁹³ Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие. М.: ЗАО «Изд-во Экономика», 2001.

⁵⁹⁴ Робсон М., Уллах М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / Под. ред. Н.Д. Эриашвили. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.

⁵⁹⁵ Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе. СПб.: Изд-во С-Петербург. ун-та, 1997.

⁵⁹² Андерсен Бьёрн Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С.В. Ариничева / Науч. ред. Ю.П. Адлер. М.: РИА «Стандарты и качество», 2003.

чего предприятию гарантирован стабильный доход и дальнейшее развитие предприятия.

Современное предприятие представляет сложную систему эффективного управления, которая требует разнообразие применяемых методов, направленных в первую очередь на достижение конкретных целей и задач с наименьшими затратами.

Формирование бизнес-процесса необходимо начинать с изучения спроса потребителя, что будет являться его началом, а заканчиваться бизнес – процесс должен удовлетворением спроса потребителя.

При составлении модели бизнес – процесса на предприятиях ЖКХ необходимо обозначить и разделить функции между собственником многоквартирного дома, управляющей организацией, подрядными организациями и органами, осуществляющими контроль за содержанием жилищного фонда и целевым использованием денежных средств потребителями жилищно-коммунальных услуг.

Таким образом, бизнес - процесс на предприятиях ЖКХ - это определенная внутренняя система действий, направленная на достижение целей компании, а конечной целью в бизнес - процессах предприятий ЖКХ является получение дохода в совокупной системе за результаты основных видов деятельности и удовлетворение потребностей собственников многоквартирного дома.

Бизнес – процессы ТСЖ и управляющих компаний следующие⁵⁹⁶:

- выполнение работ, направленных на сохранение жилищного фонда, улучшение качественных характеристик предоставления жилищно-коммунальных услуг населению;
- предоставление жилищно-коммунальных услуг для обеспечения комфортных условий проживания в жилищном фонде граждан и функционирования организаций, расположенных в данном жилищном фонде в соответствии с нормами технической эксплуатации жилищного фонда, государственных стандартов качества;
- санитарное содержание, техническое обслуживание и ремонт (текущий и капитальный) жилищного фонда, нежилых объектов, объектов коммунального назначения и придомовой территории;
- предоставление жилищных и коммунальных услуг и оплаты в соответствии с реально достигнутым качеством и количеством;
- реализация дополнительных мероприятий, направленных на эффективное управление жилищным фондом;
- организация сбора платежей от населения за жилье и коммунальные услуги, расчета с поставщиками коммунальных услуг и подрядными организациями за выполненные работы;
- снижение стоимости обслуживания жилищного фонда и потребляемых коммунальных услуг.

Основные функции, реализуемые ТСЖ и управляющими компаниями в процессе осуществления своей деятельности:

1. Технический контроль и планирование: контроль состояния объектов жилищного фонда, объектов инфраструктуры; выполнение ремонтных работ зданий и сооружений, благоустройство прилегающих территорий; создание внутренних нормативов для определения внутренних стандартов качества жилищного фонда, инфраструктуры; выполнение сезонных подготовительных работ для нормальной эксплуатации объектов недвижимости; направление представителя для активного участия

в расследовании аварийных ситуаций; для контроля фактического потребления воды и тепла собственниками и нанимателями жилых помещений при обустройстве измерительными приборами трубопроводов холодного и горячего водоснабжения, тепловой энергии; использование всевозможных методов и решений для устранения неполадок и неисправностей инженерного оборудования, зданий и сооружений; предоставление потребителям документации по нормативам качества услуг, сроках предоставления и размера штрафных санкций за нарушение качества; контроль обязательств по договорам найма и аренды жилых помещений; организация возможности развития дополнительных видов коммерческой деятельности, расширения платных услуг для различных групп потребителей; разработка программ сокращения издержек на предоставление населению и другим потребителям жилищно-коммунальных услуг; создание современной системы качества, ее проверка, проведение постоянного анализа и принятие мер по ее совершенствованию.

2. Содержание жилищного фонда: обеспечение надлежащего состояния, чистоты и порядка лифтов, лестничных площадок, подъездных, подвальных, чердачных, иных нежилых помещений и придомовой территории; принятие мер по сохранению и восстановлению строительных конструкций, инженерного оборудования и внутридомовых сетей; организация ремонта квартир на договорной основе с собственником жилого помещения, арендатором нежилого помещения; обеспечение при необходимости круглосуточного дежурства собственной аварийно-диспетчерской службы, либо заключение договора на соответствующее обслуживание.

3. Договорно-правовая деятельность: заключение договоров с собственниками имущества о передаче общего имущества многоквартирного дома в управление; заключение договоров с организациями, обслуживающими жилищный фонд, и поставщиками коммунальных услуг; контроль в установленном порядке за выполнением договорных обязательств контрагентами по заключенным договорам; заключение договоров с подрядными организациями на осуществление работ по капитальному ремонту, модернизации и строительству объектов жилищного фонда; заключение договоров на изготовление проектно – сметной документации с проектными организациями, осуществление контроля за качеством и комплектностью проектно – сметной документации; расторжение заключенных договоров в установленном порядке.

4. Работа с населением: прием и рассмотрение предложений и заявок, поступающих от потребителей жилищно-коммунальных услуг, по вопросам, связанным с жилищно-коммунальным обслуживанием, начислением платы за жилищно-коммунальные услуги, принятие по ним необходимых мер: организация сбора платежей от населения за жилье и коммунальные услуги, осуществление оперативного ежемесячного расчета платежей населения в зависимости от потребления услуг, наличия льгот, права на получение субсидий на оплату жилья и коммунальных услуг и т.д.; организация сбора платежей с арендаторов жилого и нежилого фонда, за исключением средств от аренды помещений, находящихся в государственной и муниципальной собственности; выявление потребителей, имеющих задолженность по платежам за жилищно-коммунальные услуги, и принятие мер по взысканию задолженности в установленном порядке; выписка – прописка граждан, выдача справок о составе семьи и т.д.; учет граждан, имеющих льготы на оплату жилищно-коммунальных услуг; контроль за правомерным заселением жилищного фонда; оказание услуг по оформлению документов на получение субсидий; в случаях, предусмотренных законодательством, представление интере-

⁵⁹⁶ Блохин С.А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Ростов: Феникс, 2002.

сов жильцов в жилищных, гражданско-правовых отношениях перед третьими лицами.

5. Финансово-экономическая деятельность: осуществление расчетов по исполнению договорных обязательств; аккумулярование финансовых средств, поступающих от населения и организаций-потребителей жилищно-коммунальных услуг, а также средств, поступающих из бюджета, их рациональное использование; в установленном порядке применение мер гражданско-правовой ответственности к подрядным организациям в случае нарушения договорных обязательств; разработка предложений по корректировке экономически обоснованных тарифов на обслуживание и ремонт жилищного фонда, подготовка материалов по указанным тарифам для осуществления контроля органом местного самоуправления; разработка предложений по эффективному использованию нежилых помещений и земельных участков в целях привлечения дополнительных финансовых ресурсов для улучшения состояния жилищного фонда.

6. Организационные функции: сбор документов для регистрации граждан по месту жительства и месту пребывания; создание и ведение базы данных по лице-вым счетам нанимателей и собственников; проведение мероприятий по гражданской обороне.

Основной сферой деятельности является предоставление услуг по управлению жилищным фондом, что подразумевает весь спектр услуг от текущего обслуживания жилищного фонда и поставки коммунальных услуг населению до возможности коммерческого использования получаемого в управлении жилищного фонда от всех видов собственников жилья⁵⁹⁷.

Оптимальная схема управления жилищным фондом обеспечивается тогда, когда предприятия ЖКХ, в пределах заданных им финансовых ресурсов, обеспечат наилучшее содержание здания и предоставление жилищно-коммунальных услуг. Решение этих задач осуществляется посредством заключения договоров с другими организациями или субъектами малого предпринимательства, а также собственными силами. Реализация такой схемы позволяет минимизировать стоимость содержания жилой недвижимости и обеспечить необходимое качество услуг.

Эффективная система договорных отношений обеспечивает, с одной стороны, экономическую заинтересованность в эффективном управлении жилищным фондом, с другой стороны, создает условия для контроля количества и качества предоставляемых услуг и выполняемых работ, а также позволяет корректировать стоимость работ и услуг в зависимости от качества их предоставления.

Еще одну проблему необходимо решить в ходе управления жилым фондом это размер договорной стоимости, так как не всегда конкурсный отбор решает проблему соответствия цены и качества услуги. Однако предприятия ЖКХ должны получать стабильный финансовый результат, который бы позволил предприятию быть финансово устойчивым и платежеспособным. При этом важно определить размер прибыли, который позволит предприятию стабильно развиваться, но и собственникам многоквартирных домов способным оплачивать услуги. Поэтому необходимо регулирование в системе ценообразования жилищных услуг, как это утверждается тарифной комиссией по коммунальным услугам.

При создании эффективных моделей бизнеса в настоящее время наиболее перспективным считается

процессный подход к управлению, который позволяет решать проблему проектирования бизнес-структур, адаптированных к динамически изменяющимся свойствам внешней среды⁵⁹⁸.

Для рынка ЖКХ это особенно актуально, т.к. одним из основных принципов процессно-ориентированного управления считается принцип максимальной ориентации на удовлетворение потребностей клиента, сформулированный еще в стандартах ISO 9000:2000. Данный принцип, очевидно, гармонирует с благими целями реформы ЖКХ, достижение которых означало бы качественное изменение обслуживания населения в сторону улучшения со стороны предприятий системы ЖКХ.

Суть процессного подхода к управлению заключается в выделении и организации сети процессов и управлении этими процессами для достижения максимальной эффективности деятельности организации.

В современном менеджменте понятие «процесс» и «бизнес – процесс» используются как синонимы.

При создании процессной модели деятельности управляющей компании выделяют следующие основные этапы:

1. Создание сети бизнес -- процессов управляющей компании с использованием современных методологий структурного моделирования.
2. Построение системы управления бизнес-процессами (СУБП) на основе цикла PDCA («цикл Деминга») и показателей бизнес - процессов. Цикл Деминга включает четыре шага: планирование процесса (Plan), выполнение процесса (Do), анализ показателей эффективности процесса (Check), корректировка процесса (Act).
3. Для управления процессом необходимо разработать специальный набор показателей. Такие показатели могут оценивать процесс, как с количественной, так и с качественной стороны.
4. Кроме планирования основных показателей процесса необходимо разработать виды документов, их содержание, порядок обработки, т.е. функционирование самого процесса. Для показателей нужно также запланировать точки измерения и разработать методику измерения⁵⁹⁹.

В настоящее время одной из актуальных задач для создания управляющих компаний является проблема урегулирования договорных отношений с потенциальными клиентами. В этой связи отметим, что рассмотренная технология позволяет спроектировать эффективную цепочку процессов, учитывающих взаимоотношения с клиентами, которую можно использовать в качестве алгоритма выхода на рынок коммунальных услуг. На наш взгляд, именно с данного бизнес-процесса можно начинать проектирование процессно-ориентированной системы менеджмента управляющей компании.

Эффективное использование процессного подхода к управлению при проектировании бизнес-структур необходимо сочетать с другими методологиями моделирования предметной области, в частности, с экономико-математическим моделированием, имитационным моделированием экономических процессов. Такой комплексный подход используется для создания моделей бизнес-структур, анализ которых позволяет понять особенности их функционирования до начала реализации соответствующих проектов.

⁵⁹⁸ Маклаков С.В. Моделирование бизнес-процессов. М.: ДИАЛОГ-МИФИ, 2002.

⁵⁹⁹ Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: РИА «Стандарты и качество», 2004.

⁵⁹⁷ Левинсон У. Бережливое производство /Пер. с англ. А.Л. Раскина – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007.

Для реализации пилотного проекта по созданию управляющей компании очень важно проанализировать и оценить ее финансово-экономическую деятельность. Это позволит понять инвестиционную привлекательность данного бизнеса. Отметим, что разработанная процессно-ориентированная модель деятельности управляющей компании позволяет адекватно оценить издержки, связанные с реализацией бизнес-процессов, и фактически является первым шагом на пути создания имитационной финансовой модели деятельности управляющей компании. Это особенно актуально сегодня, т.к. в настоящее время большинство управляющих компаний находится в стадии организации. Многие управляющие компании «увлечены» созданием системы подомового учета. Процессная модель компании является первым этапом на пути решения данной задачи.

Однако гораздо важнее использовать данные процессного моделирования для разработки имитационной финансовой модели бизнеса компании.

Именно данная модель позволяет спрогнозировать динамику финансовых потоков от операционной и инвестиционной деятельности компании, провести сценарный анализ финансовых потоков, что позволяет перейти к решению вопросов стратегического планирования развития бизнеса. Эти модели отражают реальную экономическую деятельность предприятия через описания денежных потоков (поступлений и выплат) в различные периоды времени. Предприятие рассматривается как «генератор» денежных потоков. Анализ эффективности этого генератора проводится с помощью методов, широко распространенных в теории и практике финансового менеджмента. «Побочный» результат создания имитационной финансовой модели - это качественный бизнес-план функционирования и развития управляющей компании.⁶⁰⁰

Для разработки имитационной финансово - экономической модели можно использовать как простейшие средства типа электронных таблиц, например, MS Excel.

Основные этапы создания имитационной финансово - экономической модели деятельности управляющей компании:

- создание модели внешней среды (моделирование налогового поля, моделирование инфляционных процессов и др.);
- создание модели инвестиционной деятельности;
- создание модели операционной деятельности компании;
- создание финансовой модели компании.

Задача создания имитационных финансовых моделей стратегических планов развития предприятий ЖКХ представляет значительный интерес, поскольку она позволяет моделировать (просчитывать) различные сценарии развития событий, оценивать эффективность планов в изменившихся условиях и т.п. В рамках единого технологического подхода становится возможным создавать интегрированные имитационные модели планов стратегического развития группы предприятий, которые можно использовать для построения прогнозных моделей развития системы ЖКХ муниципальных образований. При этом особую значимость приобретают технологии разработки стратегических планов на основе единых норм и стандартов. Это обеспечивает сравнимость и сопоставимость разрабатываемых планов, позволяет решать проблему с позиции системного подхода. Это позволяет также унифицировать процесс разработки программ развития сектора ЖКХ муниципальных образова-

ний, в частности, с целью привлечения федеральных ресурсов для решения актуальных проблем ЖКХ (например, для решения проблемы капитального ремонта жилищного фонда).

Рассмотренные подходы к построению стратегических планов развития предприятий ЖКХ особенно актуальны в связи с вступлением в силу Федерального закона №131-ФЗ, который по существу заставляет перейти на экономические (рыночные) методы управления муниципальными образованиями. В этом случае задача создания системы стратегического планирования и управления развитием муниципальных образований выходит на первый план. Актуальной проблемой стратегического управления развитием муниципальных образований становится разработка, пожалуй, в первую очередь, проектов (программ) развития секторов экономики муниципальных образований с социальной направленностью - таких как ЖКХ.

По результатам анализа моделей бизнес-процессов на предприятиях ЖКХ выводы следующие:

1. Бизнес-процесс в управляющих компаниях и ТСЖ - это определенная внутренняя система действий, направленная на достижение целей компании. Система структурирована и гармонизирована.

2. Конечной целью в бизнес-процессах предприятий жилищно-коммунальной отрасли является получение дохода в совокупной системе за результаты основных видов деятельности.

3. Характерными бизнес-процессами хозяйствующих субъектов ЖКХ являются процессы планирования и управления с целью достижения дохода в процессе оказания услуг.

4. К категориям бизнес-процессам ЖКХ относятся и ресурсные процессы для доставки ресурсов в точку непосредственного выполнения действия.

5. Бизнес-процессы преобразования, присущие компаниям ЖКХ, являются вспомогательными и выполняются для достижения целевых действий путем изменения существующих технологий.

6. В основе модели бизнес-процесса предприятий ЖКХ лежит рациональное разделение функций и организация взаимоотношений между собственником, управляющей организацией, подрядными организациями, осуществляющими обслуживание жилищного фонда, органами, уполномоченными осуществлять государственный контроль содержания и использования жилищного фонда и объектов инженерной инфраструктуры, независимо от форм собственности.

Рассмотренные подходы к проблеме моделирования организационно-экономических механизмов функционирования системы ЖКХ на примере управляющих компаний позволяют решать задачи стратегического планирования развития разных секторов экономики муниципальных образований. Однако для этого целесообразно создать специальные рыночные инструменты инвестиционного развития, например, агентство, фонд инвестиционного развития, эффективность использования которых доказана многочисленными примерами в разных странах мира. С помощью данных инструментов, собственно, и можно реализовать системный подход к решению стратегических вопросов развития муниципальных образований, начиная от поиска точек роста экономики и заканчивая привлечением потенциальных инвесторов, в том числе и для решения актуальных проблем развития системы ЖКХ.

© Шилкова Н.Д.

⁶⁰⁰ Евсеев О.Д. Динамическое моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов // Рынок ценных бумаг. 1998.

**Выявление отраслевых особенностей
финансового анализа в целях более
эффективного управления бизнес-
процессами в отраслевых организациях**

Вилисова И.М., Лысцова Л.Н., Байсакина Ю.Р.

Науч. рук. Чурсина Ю.А. (Россия, Лысьва)

e-mail: julija-chursina@rambler.ru

Величина поступлений налогов в бюджет непосредственно зависит от величины доходов плательщиков, как юридических, так и физических лиц. Финансы организаций и предприятий являются самостоятельной сферой общей системы финансов государства. Эта сфера охватывает круг денежных отношений по формированию и использованию капитала хозяйствующих субъектов, их доходов и денежных фондов в процессе товарно-денежного оборота. Таким образом, финансы хозяйствующих субъектов являются источником формирования основной части доходов государства. Финансовые потоки перераспределяются по статьям обеспечения функционирования народно-хозяйственного комплекса и являются основным реальным финансовым обеспечением процессов развития муниципальных и региональных образований. Также эти финансовые потоки являются экономическим обеспечением реализации Государственной экономической политики, направленной на повышение качества жизни граждан страны.

Следовательно, эффективное управление финансами хозяйствующих субъектов способствует не только развитию самих субъектов, но и обеспечивает увеличение доходов государства через увеличение совокупных налоговых отчислений и через увеличение объема инвестиций приоритетных направлений бизнеса. Всё это, в свою очередь, способствует развитию инфраструктуры территориальных образований Российской Федерации.

Для эффективного осуществления управления промышленным предприятием и выявления неблагоприятных тенденций его развития на ранних стадиях, комплексный финансовый анализ, как способ управления эффективностью работы предприятия, приобретает первостепенное значение. Разработка прогнозных моделей финансового состояния предприятия необходима для выработки генеральной финансовой стратегии по обеспечению предприятия финансовыми ресурсами, оценке его возможностей в перспективе. Она должна строиться на основе изучения реальных финансовых возможностей предприятия, внутренних и внешних факторов и охватывать такие вопросы, как оптимизация основных и оборотных средств, собственного и заемного капитала, распределение прибыли, инвестиционная и ценовая политика. В связи с этим комплексный анализ финансового состояния должен оценивать все основные финансовые показатели деятельности предприятия и включать в себя:

- анализ ликвидности баланса для определения платежеспособности предприятия, и поддержания её на необходимом уровне;

- анализ деловой активности по показателям оборачиваемости, который позволяет выявить возможности более эффективного использования средств предприятия и разработать мероприятия, которые могут способствовать снижению себестоимости производства и реализации продукции за счет экономии оборотных средств и ускорения их оборачиваемости;

- анализ деловой активности по показателям рентабельности, которые характеризуют финансовые результаты и эффективность деятельности предприятия, измеряют доходность предприятия с различных позиций, показывают, насколько прибыльна деятельность предприятия и группи-

руются в соответствии с интересами участников экономического процесса;

- анализ финансовой устойчивости, которая напрямую влияет как на платежеспособность предприятия, так и на его успешное развитие. При этом опасна как недостаточная, так и избыточная финансовая устойчивость;

- диагностика неплатежеспособности (банкротства) для проведения фундаментальной диагностики финансового состояния предприятия, рыночной ситуации, обнаружения симптомов причин и основных факторов, способствующих развитию кризисной ситуации на предприятии.

Как содержание, так и основная цель финансового анализа - оценка финансового состояния и выявление возможностей более эффективного функционирования хозяйствующего субъекта за счет эффективной финансовой политики. В традиционном понимании финансовый анализ представляет собой метод оценки и прогнозирования финансового состояния предприятия на основе его бухгалтерской отчетности. Эффективный финансовый анализ позволяет выявить основные факторы, вызывающие изменения в финансовом состоянии анализируемого хозяйствующего субъекта, а также спрогнозировать основные тенденции его развития.

На сегодняшний день существует очень большое количество различных методик финансового анализа, которые зачастую дают противоречивые результаты. С 2011 года на кафедре «Гуманитарные и социально-экономические дисциплины» Лысьвенского филиала ПНИПУ проводится работа по выявлению наиболее эффективных методик финансового анализа. Были исследованы основные методики оценки платежеспособности (ликвидности), диагностики банкротства, оценки деловой активности и финансовой устойчивости предприятия. При исследовании различных методик, которые применяются для оценки финансового состояния, были изучены труды таких российских и зарубежных ученых, как Савицкая Г.В., Ковалёв В.В., Волкова О.Н. Бочаров В.В., Баканов М.И., Мельник М.В., Шеремет А.Д., Донцова Л.В., Никифоров Н.А., Сайфулин Р.С., Кадыков Г.Г., Федотова М.А., Э. Альтман, У. Бивер, Р. Лис, а также нормативно-правовые акты, в которых прописаны методики финансового анализа, такие как ФСФО, Методика правил для антикризисных управляющих, методика Сбербанка и т.д. Исследовались труды группы ученых Казанского университета.

Во всех этих трудах при описании методик используются общие критерийные значения для всех предприятий народного хозяйства, в то время как некоторые показатели имеют определенную специфику и зависят от отраслевой принадлежности предприятия. В некоторых трудах, которые были исследованы, ученые высказываются, что при расчете финансовых коэффициентов необходимо учитывать специфику отрасли. В частности, учеными Казанского национального исследовательского технологического университета были определены критерийные значения коэффициента соотношения заемных и собственных средств, модели Z-счета Э. Альтмана и общего коэффициента покрытия.

В связи с тем, что всё большее внимание уделяется изучению действующих и разработке новых методик финансового анализа, наиболее актуальным для данной отрасли знаний, на сегодняшний день, является выявление отраслевых факторов, влияющих на определение системы абсолютных и относительных показателей, используемых для оценки финансового состояния отдельных хозяйствующих субъектов. Отраслевые факторы также влияют на критерийные значения отдельных показателей ликвидности, финансовой устойчивости,

рентабельности и деловой активности. Такой подход позволит наиболее точно выполнить анализ и диагностику финансового состояния хозяйствующего субъекта с учетом его отраслевой принадлежности. Выводы такого анализа будут прочной основой для планирования мероприятий, которые позволят повысить эффективность работы хозяйствующих субъектов.

С сентября 2013 года в Лысьвенском филиале ПНИПУ начато исследование, целью которого является выявление отраслевых особенностей, влияющих на интерпретацию и анализ финансовой отчетности хозяйствующих субъектов, принадлежащих к определенной отрасли народного хозяйства. В результате реализации начатого исследования планируется разработать системы показателей для отдельных отраслей и сфер деятельности, которые позволят проводить комплексный финансовый анализ хозяйствующих субъектов с учетом отраслевого фактора.

В первую очередь планируется исследовать следующие отрасли: строительство, сельское хозяйство, металлургия, тяжелое машиностроение, легкая промышленность, пищевая и перерабатывающая промышленность. Отдельное внимание планируется уделить разработке форм управленческой отчетности для малого бизнеса, которые позволят проводить комплексный финансовый анализ малых предприятий.

Выбор этих отраслей и сфер деятельности основывается на том, что именно эти отрасли, представляют структуру народного хозяйства большинства регионов России, а также на том, что предприятия, представляющие эти отрасли, в большинстве своём испытывают на себе влияние технологических, коммерческих и финансовых рисков, присущих этим отраслям:

- *Строительство.* Основными особенностями строительной отрасли является то, что строительные предприятия участвуют в создании основных фондов для всех отраслей национального хозяйства, что обеспечивает осуществление производственных процессов предприятий этих отраслей. Продукцией капитального строительства являются вводимые в действие производственные мощности и объекты непроизводственного назначения, которые становятся основными фондами. Так же, строительство является материалоемкой отраслью, она использует продукцию многих отраслей народного хозяйства, таких как промышленность строительных материалов, металлургия, машиностроение и многих других.

- *Сельское хозяйство.* Выбор этой отрасли обусловлен тем, что подъем сельского хозяйства является приоритетным направлением в экономическом развитии страны. На основании ФЗ «О развитии сельского хозяйства» разработана и реализуется государственная программа «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 - 2020 годы»⁶⁰¹. Сельское хозяйство является центральным звеном АПК. От эффективности работы сельскохозяйственных предприятий зависит прибыльность и развитие таких отраслей промышленности, как тракторное и сельскохозяйственное машиностроение, машиностроение для пищевой и легкой промышленности, производство минеральных удобрений, строительство и т.д.

- *Металлургия.* В 2009 году Минпромторгом России совместно с другими заинтересованными ведомствами исполнительной власти, разработана Стратегия развития металлургической промышленности Российской Фе-

дерации до 2020 года⁶⁰². Эта стратегия была подготовлена в соответствии с методическими указаниями и прогнозными макроэкономическими показателями Минэкономразвития России. Это обусловлено тем, что металлургическая промышленность является базовой отраслью народного хозяйства и вносит существенный вклад в экономику России. Также эта отрасль отличается высокой материалоемкостью и высокой ценой на металлопродукцию.

- *Тяжелое машиностроение.* Эта отрасль имеет особое значение для экономики страны. В соответствии с поручением Председателя Правительства Российской Федерации была разработана Стратегия развития тяжелого машиностроения на период до 2020 года⁶⁰³. Это обусловлено тем, что на предприятиях тяжелого машиностроения производится продукция, потребителями которой являются нефтегазовый комплекс, металлургия, горнодобывающий комплекс, которые, в свою очередь, обеспечивают свыше 80% поступлений в бюджет. В частности в Стратегии развития тяжелого машиностроения определено, что «функционирование сырьевых отраслей в значительной мере зависит от тяжелого оборудования, а затраты на приобретение, обслуживание и эксплуатацию тяжелого оборудования занимают около трети всех затрат сырьевых отраслей. Таким образом, тяжелое машиностроение в большой степени определяет эффективность базовых отраслей народного хозяйства».

- *Легкая промышленность.* В соответствии с поручением Президента Российской Федерации была разработана стратегия развития легкой промышленности России на период до 2020 года. Эта стратегия направлена на «создание условий для интенсификации инновационного развития легкой промышленности России, обеспечения эффективного соответствия объемов производства, качества и ассортимента продукции совокупному спросу потребителей, повышения национальной значимости отрасли и ее имиджа в мировом сообществе»⁶⁰⁴. Для того, чтобы повысить конкурентный уровень легкой промышленности, необходимо более эффективно управлять как производственными, так и финансовыми ресурсами предприятий отрасли.

- *Пищевая и перерабатывающая промышленность.* Это также важная отрасль народного хозяйства нашей страны. Для эффективного развития пищевой и перерабатывающей промышленности РФ распоряжением Правительства РФ от 17.04.2012 г. № 559-р. была утверждена стратегия развития этой отрасли, которая «предусматривает системное решение проблем развития пищевой и перерабатывающей промышленности, ресурсное и финансовое обеспечение»⁶⁰⁵. В Стратегии отмечается, что «пищевая и перерабатывающая промышленность является системообразующей сферой экономики страны, формирующей агропродовольственный рынок, продовольственную и экономическую безопасность».

- *Предприятия малого бизнеса.* Опыт развитых стран показывает, что малый бизнес играет большую роль в национальной экономике, его развитие влияет на

⁶⁰² Стратегия развития металлургической промышленности России на период до 2020 года / Портал Минпромторг России // URL: <http://www.minpromtorg.gov.ru/ministry/strategic/sectoral/2/msword>

⁶⁰³ Стратегия развития тяжелого машиностроения на период до 2020 года / Портал Минпромторг России // URL: <http://www.minpromtorg.gov.ru/ministry/strategic/sectoral/13>

⁶⁰⁴ Стратегия развития легкой промышленности России на период до 2020 года / Портал Минпромторг России // URL: <http://www.minpromtorg.gov.ru/ministry/strategic/sectoral/3>

⁶⁰⁵ Распоряжение Правительства РФ от 17.04.2012 № 559-р. / Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»

⁶⁰¹ Постановление правительства РФ от 14.07.2012 г. № 717 / Портал правительства России // URL: <http://government.ru/docs/3360>

экономический рост, на ускорение научно-технического прогресса, на насыщение рынка товарами необходимого качества, на создание новых дополнительных рабочих мест, то есть решает многие актуальные экономические, социальные и другие проблемы. Существует целый ряд государственных и региональных программ, направленных на развитие этого сектора экономики. В связи с тем, что большинство предпринимателей имеют низкую юридическую и экономическую грамотность, возникают проблемы управления финансами малых предприятий. На сегодняшний день не существует отдельных методик оценки финансового состояния предприятий малого бизнеса. Основная трудность при проведении финансового анализа на таких предприятиях заключается в том, что у малого бизнеса отсутствует полная годовая финансовая отчетность, на основании которой как раз и рассчитываются финансовые коэффициенты при проведении финансового анализа хозяйствующего субъекта. В связи с этим планируется разработать формы управленческой отчетности, которые позволят предпринимателям легко формировать отчетность для проведения комплексного финансового анализа своих предприятий. С использованием этих форм будут собраны данные о финансовом состоянии различных предприятий малого бизнеса, на основании этих данных будут сделаны выводы об особенностях оценки ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности и диагностики банкротства для малых предприятий различных сфер деятельности.

В первую очередь, в период с сентября по декабрь 2013 г., были изучены отраслевые особенности предприятий строительной отрасли.

Строительство - это неотъемлемая и важнейшая составляющая национальной экономики (образующая 10% ВВП), которая связана со всеми отраслями народного хозяйства. Предприятиями этой отрасли создаются основные фонды для предприятий всех остальных отраслей народного хозяйства, а именно, возводятся здания и сооружения, выполняется их текущий и капитальный ремонт, реконструкция, реставрация и реновация. Строительная отрасль отличается от всех других отраслей тем, что с вводом в эксплуатацию объектов строительно-монтажные работы прерываются, и средства производства перемещаются на новое место. В строительстве подвижными являются рабочие места и строительные машины, механизмы, а продукция — недвижимой.

На первом этапе были исследованы три предприятия г.Лысьва Пермского края: ООО «Альфастрой», ООО «Завод ЖБИ-Монолит» и ООО «Стальконструкция». Исследуемые предприятия занимаются как производством строительных материалов (цемента, тротуарных и дорожных бордюров, строительных блоков с различными наполнителями, водосточков, железобетонных и бетонных изделий), так и строительством быстровозводимых зданий и сооружений коммерческого назначения.

Анализируя ликвидность, было выявлено следующее:

- при группировке активов по степени ликвидности, наибольшая часть оборотных активов исследуемых предприятий приходится на группы А2 (быстро реализуемые активы) и А3 (медленно реализуемые активы). Это можно объяснить тем, что производственный цикл при строительстве объекта занимает длительное время — перед началом строительства предприятие-подрядчик заключает договор с заказчиком, договор носит длительный характер, поэтому дата подписания договора и дата завершения работ оказываются, зачастую, в разных отчетных периодах. Обездвиживание большого количества финансовых ресурсов в группе А3 также обусловлено тем, что при строительстве всегда нужно достаточно

запасов сырья и материалов, для того чтобы работы на объекте велись непрерывно.

- при группировке пассивов по срокам наступления платежей, наибольшая доля кредиторской задолженности приходится на группы П1 (наиболее срочные обязательства) и П3 (долгосрочные пассивы). Особенность строительной отрасли заключается в том, что при строительстве объектов используется дорогостоящее оборудование, от 30% до 50% из которых находится в лизинге или приобретено на заемные средства, в связи с этим и наблюдается большое количество используемых долгосрочных заемных средств;

- расчет относительных показателей ликвидности показал, что предприятия, в целом, ликвидны. У предприятий достаточно оборотных средств в активе, а значит, они могут точно в срок произвести столько строительных материалов, сколько требует заказчик и обеспечить свои строительные объекты необходимыми ресурсами.

Анализ финансовой устойчивости показал, что исследуемые предприятия текущую деятельность финансируют за счет устойчивых источников. Около 25% собственных средств у них находится в мобильной форме. Часто строительство ведётся из давальческого сырья, в случае же, если строится быстровозводимое здание, застройщиком используются собственные материалы, а при завершении работы выставляется счет заказчику. Для того чтобы такой объект был сдан в срок, требуется большое количество собственных денежных средств, так как на поиск земных средств уходит время, а это может привести к простоям на строительных площадках и невыполнению договорных обязательств.

Анализируя деловую активность, было выявлено следующее:

- «золотое правило экономики», показывающее динамичность развития фирмы, на предприятиях не выполняется в части соотношения темпов роста показателей «прибыль» и «выручка». Темп роста прибыли меньше темпа роста выручки, это, как правило, связано с тем, что продукция отрасли отличается высокой материалоемкостью, а на рынке строительных материалов наблюдается нестабильность цен, и это не позволяет строительным предприятиям уменьшить себестоимость своей продукции. При этом темп роста выручки больше темпа роста активов, а это значит, что предприятия стараются эффективно использовать ограниченные финансовые ресурсы;

- скорость оборота оборотных активов колеблется от 2 до 3 раз в год. Такая низкая оборачиваемость также объясняется спецификой строительной отрасли, так как на строительство одного объекта уходит много времени, и при этом используется много сырья и материалов, которые на период строительства обездвиживают финансовые ресурсы, вложенные в них;

- оценка деловой активности по показателям рентабельности выявила, что при росте рентабельности основных средств уменьшается рентабельность всего капитала. Это ещё раз подтвердило, что предприятиям строительной отрасли приходится избыточное количество средств вкладывать в увеличение мобильных активов, вследствие чего у предприятий наблюдается высокий уровень дебиторской задолженности и запасов.

Таким образом, на примере оценки предприятий строительной отрасли, было выявлено, что отраслевой фактор значительно влияет на результаты финансового анализа, а также на критериальные значения показателей ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности и оборачиваемости.

С января 2014 г. начата оценка особенностей финансового анализа для предприятий черной металлургии, предприятий сельского хозяйства, а также предприятий малого бизнеса.

- © Вилисова И.М.
- © Лыскова Л.Н.
- © Байсакина Ю.Р.

Стандарты управления проектами – основа проектного менеджмента

Шкрыкина А.А. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: a.shkrykina@gmail.com

Для многих коммерческих и государственных организаций проекты имеют большое значение для увеличения прибыли, успешной деятельности и дальнейшего развития. Проект – это комплекс усилий, предпринимаемых с целью получения конкретных уникальных результатов в рамках отведенного времени и ограниченного бюджета.

Чтобы понять, как появились общепринятые сегодня стандарты управления проектами, в чем состоит их сущность, нужно проследить историю их формирования.

В 1965 году был проведен форум менеджеров проектов, на котором обсуждались способы осуществления проектов в различных отраслях. В результате этого форума была организована первая в мире Международная ассоциация управления проектами – IPMA (International Project Management Association). Эта организация была зарегистрирована в Швейцарии как некоммерческая профессиональная организация.

В 1969 году в Северной Америке группой единомышленников была создана другая крупнейшая профессиональная организация управления проектами – Институт управления проектами – PMI (Project Management Institute).

Обе эти организации были созданы для продвижения, пропаганды и развития проектного менеджмента в разных странах.

В 70-х годах также были созданы и другие профессиональные организации управления проектами. Например, в Австралии – Австралийский институт управления проектами – AIPM (Australian Institute for Project Management); в Азии – Японская ассоциация развития инжиниринга – ENAA (Engineering Advancement Association of Japan) и другие.

Надо отметить, что в начале 80-х годов, несмотря на развитие проектного управления во многих странах мира, случаи успешного проведения проектов были редкими. Руководителям проектов не удавалось достичь результата проекта, не превышая затраты на его осуществление и не срывая сроков проектов. У менеджеров проектов и руководителей предприятий появилось осознание, что их ожидания относительно эффективности управления проектами были завышены.

В 90-е годы проводилось большое количество всемирных конгрессов, симпозиумов и семинаров по управлению проектами, которые со временем приобрели популярность у огромного количества специалистов проектного менеджмента.

Следствием обмена опытом среди менеджеров проектов явилось то, что в конце XX века были разработаны международные и национальные стандарты, направленные на систематизацию знаний и программы сертификации специалистов в области управления проектами. Примерами могут служить следующие документы, в которых изложены основы управления проектами.

Национальные стандарты Великобритании проектного управления, созданные в 1981 году, были пред-

ставлены, как комплекс стандартов по использованию сетевых технологий для управления проектами. Первые три стандарта были посвящены вопросам применения сетевых методов, методов проектных оценок, применению вычислительной техники, анализу ресурсов и контролю затрат в проектах. В 1984 году в состав этих стандартов было введено «Руководство по использованию процедур управления, планирования, контроля и отчетности». В 2000 году вышли три новых британских стандарта: Руководство по управлению проектами, Словарь управления проектами, Руководство по управлению проектными рисками, связанными с бизнесом.

В 1983 году Институт Управления Проектами (PMI) опубликовал «Свод знаний по управлению проектами» Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), где были определены место, роль и структура методов и средств управления проектами. PMBOK® Guide является американским национальным стандартом управления проектами, который содержит профессиональные знания, основанные на лучших практиках, с использованием навыков, инструментов и методов, позволяющих успешно достигать цели проектов в различных сферах общественной деятельности и бизнеса. В Руководстве к Своду знаний по управлению проектами (PMBOK® Guide) написано следующее: «Хорошая практика» означает, что в целом существует согласие относительно того, что правильное применение этих навыков, инструментов и методов способно повысить вероятность успеха для широкого диапазона различных проектов. «Хорошая практика» не означает, однако, что описываемые знания должны всегда одинаковым образом применяться ко всем проектам; организация или команда управления проектом самостоятельно определяет применимость этих знаний к тому или иному проекту». Этот стандарт предназначен для унификации терминологии в области управления проектами при обсуждении тем и написании статей и использования данного документа как базового справочного пособия и свода знаний в образовательных целях. В настоящее время этот стандарт имеет широкое международное распространение. Методическая простота PMBOK® Guide достигнута за счет описания упрощенной модели проектного менеджмента в процессном виде, которая используется для управления одним обособленным проектом.

В 1984 Институт управления проектами (PMI) ввел сертификацию менеджеров проектов на степень «Профессионал управления проектами – Project Management Professional (PMP)». Сертификация PMI проводится с целью проверки у кандидатов наличия определенного объема знаний по управлению проектами и определенного практического опыта реализации проектов. Сертификат PMP является одним из самых авторитетных профессиональных сертификатов в области проектного менеджмента в мире. Помимо основного статуса профессионала по управлению проектами PMP, существует также дополнительная степень – Сертифицированный помощник по управлению проектами (CAPM). Она позиционируется PMI как логичная ступень для начинающих менеджеров проектов при переходе к сертификации PMP.

В 1987 году в Германии вышел национальный стандарт, который определяет основы проектного менеджмента, DIN 69901 (Deutsches Institut für Normung 69901).

В 1996 году в Великобритании было разработано руководство PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments), которое стало универсальным методом управления проектами в этой стране. Стандарт PRINCE2 был создан на основе двух методов: PROMPT II – рабо-

чей методологии управления проектами в области информационных технологий, и метода управления проектом PRINCE, который был разработан в 1989 Компьютерной и телекоммуникационной службой - Computer and Telecommunications Agency (ССТА) как британский правительственный стандарт для информационных систем.

Кроме Великобритании стандарт PRINCE2 используется в Бельгии, Нидерландах, Люксембурге, Австралии, Новой Зеландии, Гонконге, Сингапуре, Малайзии, ЮАР, Хорватии, Польше и некоторых других странах. В государственных проектах Великобритании применение этого стандарта обязательно. Начиная с момента его разработки, этот стандарт является не только английским универсальным стандартом, но и является общепризнанным международным стандартом. Одна из причин растущей популярности PRINCE2 заключается в том, что данный стандарт описывает управление проектом посредством определенной последовательности действий и состоит из набора правил, которые легко можно адаптировать под цели конкретной организации. Можно сказать, что PRINCE2 представляет собой метод управления проектами в рамках четко определенной структуры. В этом стандарте используется семь процессов, описывающих, что происходит в проекте и в какое время: начало проекта, запуск проекта, управление проектом, контроль стадий, управление производством продукта, контроль границ стадий, завершение проекта. Они охватывают все действия по проекту и разработаны таким образом, чтобы область их применения соответствовала требованиям конкретного реализуемого проекта. В стандарте описаны процедуры для координации деятельности команды проекта при разработке проекта и контроле над проектом, а также процедуры, которые используются при изменении проекта или при отклонении от первоначального плана. Хотя название PRINCE2 является зарегистрированной торговой маркой Офиса Казначейства Великобритании и его содержание защищено копирайтом, организации могут использовать его бесплатно. На основе стандарта PRINCE2 разработана экзаменационная система.

По поводу вопроса о совместимости PRINCE2 и PMBOK® Guide можно привести мнение Вильяма Дункана (William Duncan), автора версии PMBOK® Guide 1996 года: «На мой взгляд, PRINCE2 и PMBOK® Guide описывают несколько разные аспекты управления проектами. Первая методология описывает процессы управления, связанные с разработкой продукта (product-oriented processes), а вторая - процессы управления проектами (project management processes). Хотя методология PRINCE2 и содержит описания некоторых процессов управления проектами, на мой взгляд, она более ориентирована на жизненный цикл проекта и менее - на управление проектами в целом. Я верю, что они на 100% совместимы».

В конце XX века выявленные проблемы в области проектного управления повлияли на потребность в разработке системы управления качеством проекта. В 1997 был разработан и введен в действие международный стандарт ISO 10006, содержащий сведения об элементах, концепциях и практических результатах системы качества, которые применимы для различных проектов. В этом стандарте требования предъявляются как к качеству конечного продукта, так и к качеству процессов управления проектом. Стандарт ISO 10006 представлен десятью группами процессов управления проектом. Первая группа представляет процесс разработки стратегии, который направлен на удовлетворение потребностей заказчика и определяет направление хода работ проекта. Вторая группа охватывает управление взаимосвязями процессов.

Остальные восемь групп - это процессы, связанные с проектным заданием, сроками, затратами, ресурсами, кадрами, информационными потоками, риском и материально-техническим снабжением. Международный стандарт ISO 10006 применяется для всех видов проектов.

Первая профессиональная ассоциация управления проектами появилась в Японии в 1997 году. Это был форум по управлению проектами (JPMF), который был создан внутри «Японской ассоциации развития инжиниринга (ENAA)». Создание этих двух организаций предполагало, что развитие профессионального управления проектами будет способствовать росту потенциала управления проектами в промышленности. В настоящее время в Японии существует пять профессиональных сертифицирующих организаций по управлению проектами. Часть этих организаций самостоятельно разрабатывает стандарты управления проектами, другие - заимствуют уже существующие своды знаний или системы сертификации.

Наиболее популярным и востребованным стандартом в Японии является разработанный в этой стране стандарт P2M «Руководство по управлению инновационными проектами и программами в рамках организации», который был опубликован в Японии в 2001 году. В этом стандарте можно отметить ряд особенностей. В нем придается большое значение созданию такого проекта, который ведет к инновациям и созданию новой ценности для компании. В стандарте четко определена взаимосвязь стратегии организации и результата проекта. В P2M реализовано три модели управления проектом: структурная, системная и модель распространения ценностей. Структурная модель предполагает управление концепцией проекта для создания новой ценности для предприятия уже на ранних стадиях проекта. На промежуточных стадиях при создании продукта проекта управление реализуется на основе системной модели. Модель распространения ценностей дает возможность правильно использовать продукт проекта и связи, возникшие в результате реализации проекта, для увеличения ценности компании. Кроме этого стандарт P2M содержит определения, характеристики и методы управления программами, которые не были разработаны в традиционных стандартах управления проектами.

Еще одной важной особенностью стандарта P2M является развитие концепции сообщества управления проектами, которое подразумевает создание платформы для виртуального формирования команд, объединенных в рамках программы.

В 1998 году IPMA разработала свою первую версию сертификационной программы: «Международные Требования к Компетенции специалистов по управлению проектами» - ICB (International Competence Baseline). Первая официальная версия ICB 2.0 была опубликована в 1999 году.

ICB стала официальным международным стандартом в области управления проектами для всех стран, входящих в эту ассоциацию, и основой для разработки национальных требований к компетенции специалистов по управлению проектами. То, что профессионалы нескольких стран Европы объединились для выработки общего подхода к управлению проектами и разработке единых требований к уровню профессионализма менеджеров проектов, явилось крупным достижением в области унификации и стандартизации системы знаний проектного управления.

В настоящее время сертификационная программа IPMA включает четыре уровня, к каждому из которых соответственно разработаны свои требования. По результатам сертификации специалисту может быть присвоено,

в зависимости от уровня сертификации, одно из следующих званий:

- сертифицированный директор программ или проектов (уровень А);
- сертифицированный управляющий проектами (уровень В);
- сертифицированный профессионал по управлению проектами (уровень С);
- сертифицированный специалист по управлению проектами (уровень D).

ICB нет конкретных схем и методологий управления проектами. В документе есть лишь описание предметных областей, методов определения задач и некоторые примеры описанных методов. Руководители проектов должны самостоятельно решать, какие конкретно методы они будут применять в своей организации для управления проектами в каждой конкретной ситуации. Изучение ICB должно способствовать выработке у специалиста независимого мнения и собственного решения в осуществлении проектов.

В России в период с 1996 по 1999 годы ассоциацией «СОВНЕТ», национальной ассоциацией управления проектами, являющейся членом международной ассоциации IPMA, в соответствии с ICB была разработана национальная программа сертификации «Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами (НТК)». Эта программа предназначена для оценки и подтверждения квалификации и компетентности специалистов в области управления проектами. Специалисты, прошедшие сертификацию по этой системе, получают сертификаты международного образца, которые признаются во всех странах – членах IPMA. Компетентность менеджеров проектов и специалистов в области проектного управления определяется следующими компонентами: знания, опыт, умения и навыки, этика, профессиональный образ мышления, профессиональный образ действий, включая использование методов проектного менеджмента.

Развитие управления проектами в странах рыночной экономики привело к тому, что на стыке XX и XXI веков в этих странах продолжился процесс создания ассоциаций и сообществ, занимающихся решением задач организации проектного бизнеса и успешного осуществления проектов. В мире стало проводиться большое количество международных форумов и конференций. Участие в международных форумах и конференциях, осуществление проектов на основе уже полученного опыта способствовало тому, что национальные ассоциации управления проектами стали разрабатывать свои национальные своды знаний в этой сфере, учитывая особенности страны, конкретной отрасли, типы проектов, организаций и т. п.

Исходя из того, что проектное управление является видом управленческой деятельности, отдельные вопросы этой сферы регулируются международными стандартами, например, такими как: ISO 9000 - Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь, ISO 9004 - Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности, ISO 10006 - Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании, ISO 10007 - Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту конфигурации. Эти стандарты используются, при необходимости, в организациях любого типа.

В России в настоящее время, кроме указанных выше международных стандартов менеджмента качества, наибольшее распространение получили Руководство PMBOK® американского института управления проектами (PMI) и программа сертификации «Международные

требования к компетентности специалистов по управлению проектами»: IPMA competence baseline международной ассоциации управления проектами (ICB).

Как уже упоминалось, впервые руководство PMBOK® было опубликовано в 1987 году. К настоящему времени появилось уже пятое издание этого руководства. Надо отметить, что PMBOK® Guide является одним из самых авторитетных сводов знаний не только в России, но и в мире. Хотя PMBOK® Guide никогда и не позиционировался как практическое руководство, на официальных сайтах почти всех методологий управления проектами происходит сравнение с PMBOK® Guide и делается вывод, что рассматриваемая методология и PMBOK® Guide не противоречат друг другу. Это говорит о том, что PMBOK® Guide является своего рода критерием полноты изложения знаний в области управления проектами и является основой для создания практических методологий.

Структурирование знаний об управлении проектами позволяет гибко применять современные подходы к созданию моделей проектов, накапливать знания в виде методологий и платформ типовых решений. На сегодняшний день в мире существует множество методологий в сфере управления проектами. Примерами таких разработок являются методологии Scrum, Microsoft Solutions Framework, GAPPs.

Методология управления проектами Scrum предназначена для гибкой разработки программного обеспечения. Это одна из первых методологий, в которой было реализовано циклическое наращивание функциональности проекта, когда в ходе проекта осуществляется его корректировка на основе анализа обратной связи с конечными пользователями продукта. Основа Scrum - итеративная разработка. Каждую итерацию можно описать так: планируем - фиксируем - реализуем - анализируем. В этой методологии акцент сделан на качество разработки, когда к концу каждой итерации имеется промежуточный продукт, который можно использовать, пусть и с минимальными возможностями. Например, результатом итерации может быть каркас сайта, который можно показать на презентации. Методология Scrum ориентирована на то, чтобы оперативно реагировать на изменения к требованиям к проекту. Это позволяет команде быстро адаптировать продукт к нуждам заказчика. Такая адаптация достигается за счет получения обратной связи по результатам итерации: имея после каждой итерации продукт, который уже можно использовать, показывать и обсуждать, легче собирать информацию и делать правильные корректировки и изменять приоритеты требований. Например, если каркас сайта показать потенциальным пользователям, то появится много вопросов, на основании которых можно скорректировать то, что уже написано или еще не реализовано, понять что более важно пользователю.

Другая методология Microsoft Solutions Framework (MSF) представляет собой подход компании Microsoft к управлению IT-проектами. В 1993 году компания Microsoft выпустила в свет пакет руководств по эффективному проектированию, разработке, внедрению и сопровождению решений, основанных на технологиях Microsoft. Эти руководства были разработаны на базе знаний и опыта, полученном компанией Microsoft при работе над большими IT-проектами, разработке и сопровождении программного обеспечения и опыте консультантов этой компании. Вторая версия MSF появилась в 1998 году, третья – в 2001-м, и следующая - в 2005-м.

Международный стандарт оценки практической компетентности менеджеров проектов - Global Alliance for Project Performance Standard (GAPPs) принадлежит к

категории стандартов, созданных для оценки практических результатов профессиональной деятельности менеджеров проектов. Международная команда ведущих экспертов в области управления проектами начала работу над этим стандартом в 2002 году. В 2003 году была готова первая, черновая версия стандарта. Работа над этой версией происходила во время проведения рабочих совещаний экспертной команды, одна из которых в мае 2005 года проводилась в России при поддержке компании PSM Consulting - российского члена GAPPs. В 2006 году была завершена работа над той частью стандарта, которая отвечала двум основным уровням квалификации менеджеров проектов. В 2007 году состоялись первые выборы управляющего совета GAPPs, директором совета GAPPs стал Вильям Р. Дункан, бывший директор совета по стандартам PMI. Уже в 2006 году, когда в совет GAPPs вошли компания Motorola и ряд других крупных компаний, началась разработка программ профессиональной сертификации менеджеров проектов, основанных на этом стандарте. Например, на этом стандарте основаны процедуры сертификации менеджеров проектов уровней В и С в Американской Ассоциации развития управления проектами (ASAPM). Доработка и внедрение сертификационных программ проводится в США, Западной Европе, России, Канаде, Австралии, ЮАР, Китае и Сингапуре. Стандарт не предназначен для замены сводов знаний по проектному менеджменту, таких, как PMBOK® Guide института управления проектами США, APM Body of Knowledge - Ассоциации управления проектами, Великобритании, P2M - Японской Ассоциации управления проектами и других. Во время презентации GAPPs в Москве в июле 2007 года Вильям Р. Дункан отметил, что главное преимущество оценки компетентности менеджеров проектов на основе их практической деятельности заключается в том, что кандидат не обязан планировать свой подход к управлению проектами точно в соответствие с методологией конкретного свода знаний, он просто должен продемонстрировать результаты своей работы.

Все руководства и стандарты устанавливают требования к элементам, процессам, процедурам, методам и средствам управления проектами. В международных и национальных стандартах формализуются, в основном, термины, процессы и методы. Те области знаний управления проектами, которые невозможно описать с помощью процессов и методов, включаются в национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами.

Почему нет общего стандарта или комплекса стандартов по управлению проектами и единой системы сертификации менеджеров проектов? Основной причиной этого является то, что управление проектами развивается в рыночной экономике: специалисты в области управления, используя мировой опыт, стараются использовать свои приемы для достижения конкурентного преимущества и создания ценности своей компании. Вторая причина заключается в том, что проекты осуществляются в различных отраслях промышленности и имеют собственную специфику, связанную с созданием конечного продукта, объемом проекта, методами и средствами его проведения. Система сертификации менеджеров проектного управления напрямую зависит от уровня зрелости компании, культуры, требования бизнеса. Третья причина - различие в политическом, экономическом и социальном устройстве стран, разрабатывающих требования и руководства проектного управления. Те своды знаний, которые существуют в настоящее время, с одной сторо-

ны, дают менеджерам проектов ответ на вопрос «как надо делать», а с другой стороны предполагают творческий подход к управлению проектами.

Таким образом, накопление определенного объема знаний и практических результатов в управлении проектами привело к разработке различными сообществами стандартов проектного управления. Стандарты в своем составе содержат лучший мировой опыт: процессы, навыки, инструменты и методы, которые могут иметь решающее значение для достижения результата проекта. Стандарты являются основой для успешного ведения проектной деятельности и организации взаимодействия участников проекта, особенно в крупных проектах и проектах с интернациональной командой.

В настоящее время стандартизация в области проектного менеджмента способствует формализации требований к компетентности менеджеров и специалистов проектов, выработке стандартов унифицированной терминологии и практики, которые обеспечивали бы единый профессиональный язык и понимание работ при взаимодействии в проектных командах.

© Шкрыкина А.А.

Нормативно-правовые аспекты экономической и управленческой деятельности. Юридическая и правовая подготовка специалистов

Нормативно-правовые аспекты деятельности и профессиональная подготовка сотрудников уголовно- исполнительной системы

Габдулина Ю.В. (Россия, Ивдель)

e-mail: vestochka1980@mail.ru

Науч. рук. Садовникова Н.О.

(Россия, Екатеринбург)

Работа в уголовно-исполнительной системе строится в соответствии с принципами функционирования государственной службы, такими как законность, уважение и соблюдение прав и свобод человека и гражданина, гуманизм, гласность, внепартийность, профессионализм и компетентность, соблюдение служебной дисциплины и ответственность.

Уголовно-исполнительная система является составной частью правоохранительных органов Российской Федерации, представляет собой полифункциональную систему, включающую в себя учреждения и органы, исполняющие уголовные наказания. Учреждения и органы уголовно-исполнительной системы, персонал их структурных подразделений решают задачи широкого социального плана, связанные с исправлением осужденных, охраной их жизни и здоровья, обучением, организацией их деятельности, социальной реабилитацией освободившихся из мест лишения свобод. Виды учреждений, исполняющих наказания, определяются Уголовно-исполнительным кодексом. Учреждения, исполняющие наказания, являются юридическими лицами. Решения о создании и ликвидации учреждений, исполняющих наказания, принимаются Правительством Российской Федерации по согласованию с органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации. Учреждения, исполняющие наказания, осуществляющие заготовку древесины, переработку древесины и иных лесных ресурсов, относятся к учреждениям с особыми условиями хозяйственной деятельности. Территориальные органы уголовно-исполнительной системы создаются федеральным органом уголовно-исполнительной системы на территориях субъектов РФ. Финансовое обеспечение функционирования уголовно-исполнительной системы, прав, социальных гарантий ее сотрудникам в соответствии с настоящим Законом и федеральными законами является расходным обязательством РФ⁶⁰⁶.

Правовую основу деятельности уголовно-исполнительной системы составляют: Конституция Российской Федерации; Закон РФ от 21.07.1993 № 5473-1 «Об учреждениях и органах, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы»; Федеральный закон РФ от 21.07.1998 № 117-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в законодательные акты РФ в связи с реформированием уголовно-исполнительной системы»; Положение о службе в органах внутренних дел РФ, утвержденное Постановлением Верховного Совета РФ от 23.12.1992 № 4202-1; Указ Президента РФ от 13.10.2004 № 1314 «Вопросы Федеральной службы исполнения наказаний»; Указ Президента РФ от 02.12.2005 № 1396 «Об

учреждении геральдического знака - эмблемы и флага Федеральной службы исполнения наказаний»; Постановление Правительства РФ от 24.01.1994 № 40 «Об утверждении норм обеспечения оружием, боеприпасами к нему и специальными средствами сотрудников уголовно-исполнительной системы»; Постановление Правительства РФ от 22.12.2006 № 789 «О форме одежды, знаках различия и нормах снабжения вещевым имуществом сотрудников органов внутренних дел РФ, Государственной противопожарной службы Министерства РФ по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий, учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, имеющих специальные звания внутренней службы»; Распоряжение Правительства РФ от 14.10.2010 № 1772-р «О Концепции развития уголовно-исполнительной системы РФ до 2020 года»; Приказ Минюста России от 06.06.2005 № 76 «Об утверждении Инструкции о порядке применения Положения о службе в органах внутренних дел РФ в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы»; Приказ Минюста России от 12.12.2005 № 238 «Об утверждении Инструкции по организации деятельности психологической службы уголовно-исполнительной системы»; Приказ ФСИН России от 19.05.2006 № 245 «Об утверждении Регламента Федеральной службы исполнения наказаний»; Приказ ФСИН России от 05.07.2013 № 387 «Об утверждении Порядка представления сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера гражданами, претендующими на замещение должностей в организациях, созданных для выполнения задач, поставленных перед Федеральной службой исполнения наказаний, и работниками, замещающими эти должности, и Положения об осуществлении проверки в отношении лиц, замещающих эти должности или претендующих на замещение должностей, включенных в Перечень должностей в организациях, созданных для выполнения задач, поставленных перед Федеральной службой исполнения наказаний, при назначении на которые граждане и при замещении которых работники обязаны представлять сведения о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей»; Приказ Минюста России от 26.04.2013 № 62 «Об утверждении Порядка присвоения квалификационных званий сотрудникам УИС»; Приказ ФСИН России от 06.03.2006 № 80 «О продолжительности ежегодных оплачиваемых отпусков»; Приказ ФСИН России от 26.09.2013 № 533 «Об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха сотрудников учреждений и органов уголовно-исполнительной системы»; Федеральный закон от 28.03.1998 № 52-ФЗ «Об обязательном государственном страховании жизни и здоровья военнослужащих, граждан, призванных на военные сборы, лиц рядового и начальствующего состава органов внутренних дел РФ, Государственной противопожарной службы, органов по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ, сотрудников учреждений и органов уголовно-исполнительной системы» и другие⁶⁰⁷.

⁶⁰⁶ Закон РФ от 21.07.1993 № 5473-1 «Об учреждениях и органах, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы» (в ред. Федерального закона от 30 декабря 2008 года N 309-ФЗ).

⁶⁰⁷ Положение о Федеральной службе исполнения наказаний. Утверждено Указом Президента Российской Федерации от

Таким образом, под уголовно-исполнительным законодательством необходимо понимать систему законодательных актов, регулирующих весь комплекс общественных отношений, возникающих по поводу и в процессе исполнения и отбывания наказания и применения к осужденным мер исправительного воздействия.

Каким должен быть современный сотрудник уголовно-исполнительной системы – вопрос отнюдь не риторический. Здесь нельзя ограничиться простым перечислением тех или иных профессиональных качеств, ведь служба в УИС весьма сложна, многофункциональна и ответственна. Она переплетена множеством невидимых нитей с деятельностью самых разных учреждений, организаций и ведомств, общественных объединений. И от того, насколько сотрудник соответствует требованиям, которые предъявляет к нему сегодняшняя действительность, зависит не только уровень выполнения служебных задач, но и престиж системы в глазах населения⁶⁰⁸.

Деятельность сотрудников уголовно-исполнительной системы имеет свою специфику. Её напряженность, многопрофильность, непредсказуемость задач, решаемых служебным коллективом, требует от каждого профессионального мастера, хорошей психологической, физической, специальной подготовки, высоких моральных качеств. Сотрудник УИС должен отличаться особым сочетанием личностных и деловых качеств, обладать творческой инициативой, самостоятельностью, стремлением к познанию нового, целеустремленностью, наблюдательностью, развитой профессиональной памятью.

Современное общество желает видеть в работах УИС людей широко образованных, юридически грамотных, обладающих гражданской зрелостью и высокими морально-нравственными устоями.

Своеобразие деятельности сотрудников уголовно-исполнительной системы проявляется в строгом следовании нормативным документам, предписывающим круг служебных обязанностей.

Для того, чтобы сотрудник УИС соответствовал всем требованиям, предъявляемым к служебной деятельности, организовано ряд мероприятий, направленных на повышение профессионального уровня сотрудника. В целях совершенствования профессиональной подготовленности сотрудников уголовно-исполнительной системы к успешному выполнению ими оперативно-служебных задач, издан Приказа Минюста РФ от 27 августа 2012 г. № 169 «Об утверждении Наставления по организации профессиональной подготовки сотрудников уголовно-исполнительной системы».

Наставление по организации профессиональной подготовки сотрудников уголовно-исполнительной системы определяет порядок организации профессиональной подготовки лиц рядового и начальствующего состава уголовно-исполнительной системы. Задачей профессиональной подготовки является организация целенаправленного процесса, направленного на овладение и постоянное совершенствование сотрудниками профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для успешного выполнения задач, возложенных на УИС.

Основными задачами профессиональной подготовки сотрудников являются:

- обучение сотрудников умелым и эффективным действиям, формирование у них достаточного объема

правовых знаний, обеспечивающих успешное выполнение оперативно-служебных и служебно-боевых задач;

- совершенствование правовых знаний, повышение общей правовой культуры сотрудников;

- совершенствование навыков руководящего состава по управлению, обучению и воспитанию подчиненных, внедрению в практику служебной деятельности достижений науки и техники, передовых форм и методов работы, основ научной организации труда;

- формирование профессионального самосознания сотрудников, чувства ответственности за свои действия, стремления к постоянному совершенствованию своего профессионального мастерства;

- обучение сотрудников приемам и способам обеспечения профессиональной и личной безопасности в повседневной деятельности, при чрезвычайных обстоятельствах и в экстремальных условиях служебной деятельности;

- выработка и постоянное совершенствование у сотрудников практических умений и навыков применения мер принуждения с соблюдением норм законодательства Российской Федерации;

- поддержание у сотрудников постоянной готовности решительно и умело пресекать противоправные деяния, а также поддержание у них постоянной готовности к действиям в условиях, связанных с применением физической силы, специальных средств и огнестрельного оружия;

- формирование высокой психологической устойчивости личности сотрудников, развитие у них наблюдательности, бдительности, памяти, мышления и других профессионально-психологических качеств и навыков;

- совершенствование навыков обращения со специальной техникой и специальными средствами, эксплуатации транспортных средств и средств связи, электронно-вычислительной техники⁶⁰⁹.

Профессиональная подготовка включает следующие виды обучения: подготовка курсантов и слушателей в период обучения в образовательных учреждениях высшего профессионального образования ФСИН России; специальное первоначальное обучение; профессиональная переподготовка, повышение квалификации; обучение в процессе служебной деятельности.

Организация обучения сотрудников в образовательных учреждениях высшего профессионального образования ФСИН России регламентируется соответствующими законодательными и иными нормативными правовыми актами РФ, нормативными правовыми актами Минобрнауки России и Минюста России. Подготовка курсантов и слушателей к службе в УИС в период их обучения в образовательных учреждениях высшего профессионального образования осуществляется в соответствии с учебными планами и программами учебных дисциплин, включающих вопросы организации огневой, физической, тактико-специальной, технической, строевой подготовки, гражданской обороны и оказания первой помощи.

Специальное первоначальное обучение проходят лица, впервые принимаемые на службу в учреждения и органы УИС. Обучение осуществляется в два этапа: обучение по месту службы; первоначальная подготовка в подведомственных ФСИН России или территориальным органам ФСИН России образовательных учреждениях.

Повышение квалификации проводится в целях пополнения и обновления знаний сотрудников, изучения новых форм и методов деятельности учреждений и орга-

13 октября 2004 г. № 1314 (в ред. Указа Президента РФ от 17.11.2008 № 1625).

⁶⁰⁸ Горностаев С. Лафуткин А. Профессионально-важные качества сотрудника. // Преступление и наказание. 2012. № 11(65). С. 28-29.

⁶⁰⁹ Приказ Минюста России от 27.08.2012 № 169 «Об утверждении Наставления по организации профессиональной подготовки сотрудников уголовно-исполнительной системы».

нов УИС и осуществляется в образовательных учреждениях, подведомственных ФСИН России или территориальным органам ФСИН России, а также других образовательных учреждениях, реализующих соответствующие образовательные программы, имеющих лицензию и государственную аккредитацию.

Подготовка и обучение в процессе служебной деятельности предусматривают систему мероприятий, направленных на закрепление и обновление в плановом порядке необходимых знаний, умений и навыков сотрудников в их повседневной служебной деятельности и при возникновении чрезвычайных ситуаций.

Результатом грамотной организации профессионального обучения является решение следующих задач: формирование у сотрудников достаточного объема правовых знаний, обеспечивающих успешное выполнение оперативно-служебных и служебно-боевых задач; формирование профессионального самосознания сотрудников, чувства ответственности за свои действия; повышение психологической устойчивости к негативным воздействиям со стороны осужденных и других лиц; обеспечение профилактики деструктивного поведения и профессиональной деформации личности; повышение чувства долга, чести, гордости за выбранную профессию; стремление к самосовершенствованию своего профессионального мастерства и продвижение по службе.

Контроль за организацией и состоянием профессиональной подготовки сотрудников осуществляется с целью оценки ее влияния на результаты служебной деятельности учреждения или органа УИС. При этом проверяется: практическая направленность обучения в образовательных учреждениях ФСИН России; качество и своевременность специального первоначального обучения сотрудников, впервые принятых на службу в уголовно-исполнительную систему; порядок организации профессиональной переподготовки и повышения квалификации личного состава; качество и эффективность обучения в системе служебно-боевой подготовки; усвоение сотрудниками программного материала и умение применять полученные знания и навыки на практике; знание сотрудниками нормативных правовых актов в установленной сфере деятельности.

Подготовка высококвалифицированных специалистов для уголовно-исполнительной системы – процесс длительный, сложный и многоплановый. Организация качественного профессионального обучения – это результат служебной деятельности, связанный с должностным ростом и развитием личности сотрудника, оказывающий воздействие на его административно-правовой статус, объем и характеристики выполняемой работы. Современный сотрудник – это профессионал, осознающий важность выполняемой им работы и ту степень ответственности, которая на него возложена. Это образованный человек, постоянно развивающий свой профессиональный потенциал.

© Габдулина Ю.В.

К вопросу о финансовом и имущественном обеспечении деятельности общеобразовательных организаций

Жаворонкова Е.О. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: Elena-zhavoronkova@rambler.ru

Указом Президента РФ от 07.05.2012 «О мерах реализации государственной политики в области образо-

вания и науки»⁶¹⁰ в целях дальнейшего совершенствования государственной политики в области образования и науки и подготовки квалифицированных специалистов с учетом требований инновационной экономики Правительству Российской Федерации предписано обеспечить реализацию следующих мероприятий в области образования в частности: внесение в июле 2012 г. в Государственную Думу Федерального Собрания РФ ФЗ "Об образовании в РФ"; разработку и утверждение в декабре 2013 г. Концепции развития математического образования в РФ на основе аналитических данных о состоянии математического образования на различных уровнях образования; проведение до конца декабря 2012 г. мониторинга деятельности государственных образовательных учреждений в целях оценки эффективности их работы, реорганизации неэффективных государственных образовательных учреждений, предусмотрев при реорганизации таких учреждений обеспечение права обучающихся на завершение обучения в других государственных образовательных учреждениях; разработку и реализацию до конца декабря 2012 г. мер, направленных на повышение эффективности единого государственного экзамена; повышение до конца июня 2012 г. размера стипендий до величины прожиточного минимума нуждающимся студентам первого и второго курсов, обучающимся по очной форме обучения за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалиста и имеющим оценки успеваемости "хорошо" и "отлично"; разработку к июню 2012 г. комплекса мер, направленных на выявление и поддержку одаренных детей и молодежи; утверждение в июле 2012 г. федеральных государственных образовательных стандартов среднего (полного) общего образования; осуществление к июню 2013 г. перехода к нормативно-подушевому финансированию образовательных программ высшего профессионального образования, а также повышение нормативов финансирования ведущих университетов, осуществляющих подготовку специалистов по инженерным, медицинским и естественно-научным направлениям (специальностям), предусмотрев при этом, что расчет нормативов осуществляется с учетом особенностей реализации образовательных программ.

1 сентября 2013 г. вступил в силу (за исключением норм, устанавливающих некоторые полномочия органов власти регионального и местного уровня в сфере образования, которые начнут действовать с 1 января 2014) Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации"⁶¹¹ (далее - Закон).

Данный документ был подготовлен Минобрнауки России в целях систематизации и совершенствования законодательства в области образования. Он заменил целый ряд нормативных правовых актов, например Закон РФ от 10.07.1992 № 3266-1 "Об образовании" (далее - Закон N 3266-1), Федеральный закон от 22.08.1996 № 125-ФЗ "О высшем и послевузовском профессиональном образовании".

Новый Закон представляет собой комплексный документ, в который вошли и общие положения, и нормы, регулирующие отношения в отдельных подсистемах образования (дошкольном, общем, среднем профессиональном, высшем образовании).

⁶¹⁰ Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 599 "О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки" // Российская газета. № 5775

⁶¹¹ ФЗ Российской Федерации от 29.12.2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в РФ» // Российская газета. № 5976. 31.12.2012 г.

Рассматриваемый Закон сохранил существовавшие базовые принципы и нормы (в том числе в части государственных гарантий реализации прав в сфере образования, права выбора образовательной организации и получения образования в соответствии со склонностями и потребностями, обучения на родном языке, правовых гарантий доступности и качества образования и др.). В тексте Закона нашли отражение закрепленные ранее действовавшим законодательством принципы общедоступности и бесплатности образования в России. Так, государство гарантирует общедоступность и бесплатность в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами дошкольного, начального общего, основного общего и среднего общего образования, среднего профессионального образования, а также на конкурсной основе бесплатность высшего образования, если образование данного уровня получается впервые.

Однако Закон предусматривает и ряд нововведений, обусловленных необходимостью модернизации системы образования в современных условиях, в частности в области финансирования образовательной деятельности.

Финансирование образования осуществляется за счет средств бюджетов всех уровней бюджетной системы Российской Федерации. В зависимости от установленных законодательством полномочий в сфере образования определяется соотношение расходов по видам образования для каждого уровня бюджетной системы Российской Федерации.

Необходимо отметить, что реформа образования предусматривает бюджетную поддержку наиболее перспективных учебных заведений, оптимизации количества существующих учебных заведений, а также заинтересованности органов государственной власти и бюджетных учреждений в повышении качества предоставляемых образовательных услуг.

Законом предусмотрено, что образовательная деятельность осуществляется образовательными организациями и в случаях, установленных настоящим Федеральным законом, организациями, осуществляющими обучение, а также индивидуальными предпринимателями. Образовательная организация создается в форме, установленной гражданским законодательством для некоммерческих организаций.

Образовательная организация в зависимости от того, кем она создана, является государственной, муниципальной или частной.

Государственной образовательной организацией является образовательная организация, созданная Российской Федерацией или субъектом Российской Федерации.

Муниципальной образовательной организацией является образовательная организация, созданная муниципальным образованием (муниципальным районом или городским округом).

Частной образовательной организацией является образовательная организация, созданная в соответствии с законодательством Российской Федерации физическим лицом или физическими лицами и (или) юридическим лицом, юридическими лицами или их объединениями, за исключением иностранных религиозных организаций.

В рассматриваемом вопросе необходимо остановиться на государственных и муниципальных учреждениях, которые могут существовать как автономные, бюджетные и казенные учреждения, так как порядок их финансового обеспечения деятельности определяется законом.

Статьей 99 Закона предусмотрено, что нормативы, определяемые органами государственной власти субъек-

тов Российской Федерации в соответствии с пунктом 3 части 1 статьи 8 настоящего Федерального закона, нормативные затраты на оказание государственной или муниципальной услуги в сфере образования определяются по каждому уровню образования в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами, по каждому виду и направленности (профилю) образовательных программ с учетом форм обучения, федеральных государственных требований (при их наличии), типа образовательной организации, сетевой формы реализации образовательных программ, образовательных технологий, специальных условий получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья, обеспечения дополнительного профессионального образования педагогическим работникам, обеспечения безопасных условий обучения и воспитания, охраны здоровья обучающихся, а также с учетом иных предусмотренных настоящим Федеральным законом особенностей организации и осуществления образовательной деятельности (для различных категорий обучающихся), за исключением образовательной деятельности, осуществляемой в соответствии с образовательными стандартами, в расчете на одного обучающегося, если иное не установлено настоящей статьей.

Нормативные затраты на оказание государственных или муниципальных услуг в сфере образования включают в себя затраты на оплату труда педагогических работников с учетом обеспечения уровня средней заработной платы педагогических работников за выполняемую ими учебную (преподавательскую) работу и другую работу, определяемого в соответствии с решениями Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления. Расходы на оплату труда педагогических работников муниципальных общеобразовательных организаций, включаемые органами государственной власти субъектов Российской Федерации в нормативы, определяемые в соответствии с пунктом 3 части 1 статьи 8 настоящего Федерального закона, не могут быть ниже уровня, соответствующего средней заработной плате в соответствующем субъекте Российской Федерации, на территории которого расположены такие общеобразовательные организации.

Для малокомплектных образовательных организаций и образовательных организаций, расположенных в сельских населенных пунктах и реализующих основные общеобразовательные программы, нормативные затраты на оказание государственных или муниципальных услуг в сфере образования должны предусматривать в том числе затраты на осуществление образовательной деятельности, не зависящие от количества обучающихся. Органы государственной власти субъектов Российской Федерации относят к малокомплектным образовательным организациям образовательные организации, реализующие основные общеобразовательные программы, исходя из удаленности этих образовательных организаций от иных образовательных организаций, транспортной доступности и (или) численности обучающихся.

Субсидии на возмещение затрат частных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по реализации основных общеобразовательных программ, финансовое обеспечение которых осуществляется за счет бюджетных ассигнований бюджетов субъектов Российской Федерации, рассчитываются с учетом нормативов, определяемых органами государственной власти субъектов РФ в соответствии с п. 3 ч. 1 ст. 8 настоящего Федерального закона. Субсидии на возмещение затрат частных организаций, осуществляющих образователь-

ную деятельность по профессиональным образовательным программам, финансовое обеспечение которых осуществляется за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов, рассчитываются с учетом нормативных затрат на оказание соответствующих государственных или муниципальных услуг в сфере образования

Необходимо отметить, что ст. 78.1 Бюджетного кодекса РФ⁶¹² предусмотрено, что в виде субсидий из соответствующего бюджета бюджетной системы Российской Федерации осуществляется финансовое обеспечение деятельности бюджетных и автономных учреждений по оказанию государственных (муниципальных) услуг, выполнению работ в рамках реализации государственно-го (муниципального) задания.

Размер субсидии учреждению на финансовое обеспечение выполнения задания рассчитывается в частности на основании нормативных затрат на оказание услуг в рамках задания, затрат на выполнение работ в рамках задания, затрат на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, затрат на уплату налогов. Новый порядок финансирования, с учетом установленных нормативов, включает в себя зависимость финансового обеспечения от реализации образовательных программ, потребностей образовательного учреждения, количества обучающихся в образовательном учреждении, возможностью самостоятельно перераспределять средства, установления связи между качеством услуг и финансированием.

Постановлением Правительства РФ от 03.06.2013 N 467 внесены изменения в ряд подзаконных актов, связанных с переходом к нормативно-подушевому финансированию. В частности, оценка нормативных затрат производится с учетом методики определения нормативных затрат на оказание госуслуг по реализации имеющих государственную аккредитацию образовательных программ высшего профессионального образования по специальности и направлениям подготовки, утвержденной Минобрнауки. Возможно, методика определения нормативных затрат от данного ведомства будет полезна всем учредителям казенных учреждений. А пока остается констатировать, что методика расчета нормативных затрат разработана для бюджетных и автономных учреждений (Приказ Минфина России № 137н, Минэкономразвития России № 527 от 29.10.2010).

С учетом статуса учреждения и особенностью финансирования на основании сметы, субсидии казенным учреждениям не предоставляются.

Предусматривая субсидии на возмещение затрат частным организациям, осуществляющим образовательную деятельность по реализации основных общеобразовательных программ, финансовое обеспечение которых осуществляется за счет бюджетных ассигнований бюджетов субъектов РФ, законодателем совершаются действия направленные на создание условий для развития различных форм финансового обеспечения деятельности учреждений и обеспечение эффективности расходования бюджетных средств.

Таким образом, законодатель впервые сформировал принципы финансирования образовательных учреждений в виде самостоятельной статьи в Федеральном законе.

© Жаворонкова Е.О.

Осуществление образовательной деятельности организациями,

осуществляющими обучение, индивидуальными предпринимателями

Зелянская С.Б. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: gavai660@mail.ru

1 сентября 2013 г. вступил в силу (за исключением отдельных норм) Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" (далее - Закон № 273-ФЗ)⁶¹³. Данный документ был подготовлен Минобрнауки России в целях систематизации и совершенствования законодательства в области образования. Он заменил целый ряд нормативных правовых актов, например Закон РФ от 10.07.1992 № 3266-1 "Об образовании" (далее - Закон № 3266-1), Федеральный закон от 22.08.1996 № 125-ФЗ "О высшем и послевузовском профессиональном образовании".

Рассматриваемый Закон сохранил существовавшие базовые принципы и нормы (в том числе в части государственных гарантий реализации прав в сфере образования, права выбора образовательной организации и получения образования в соответствии со склонностями и потребностями, обучения на родном языке, правовых гарантий доступности и качества образования и др.).

Однако Закон № 273-ФЗ предусматривает и ряд нововведений, обусловленных необходимостью модернизации системы образования в современных условиях. Реализуя принцип государственной политики в области образования о недопустимости ограничения или устранения конкуренции в сфере образования, новым законом об образовании уделено определенное внимание частной и индивидуальной образовательной деятельности.

В ст. 31 Закона № 273-ФЗ приведен открытый перечень организаций, осуществляющих обучение. Кроме того, указаны виды образовательных программ, в соответствии с которыми эти организации вправе осуществлять образовательную деятельность. К таким организациям, в частности, относятся:

- научные организации, осуществляющие образовательную деятельность по программам магистратуры, подготовки научно-педагогических кадров, ординатуры, профессионального обучения и дополнительным профессиональным программам (ч. 2 ст. 31 Закона № 273-ФЗ);
- организации, осуществляющие социальное обслуживание, и организации, осуществляющие лечение, оздоровление и (или) отдых. Данные организации вправе осуществлять образовательную деятельность по основным и дополнительным общеобразовательным программам, основным программам профессионального обучения (ч. 3 ст. 31 Закона № 273-ФЗ);
- иные юридические лица, осуществляющие образовательную деятельность по программам профессионального обучения, образовательным программам дошкольного образования и дополнительным образовательным программам (ч. 5 ст. 31 Закона № 273-ФЗ);
- организации для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей. При этом законодатель не указал, по каким видам образовательных программ данные организации вправе осуществлять образовательную деятельность.

В отдельную категорию выделены российские дипломатические представительства и консульские учреждения, представительства России при международных (межгосударственных, межправительственных) организациях, которые вправе осуществлять образовательную деятельность по основным и дополнительным обще-

⁶¹² Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 28.12.2013, с изм. от 03.02.2014)

⁶¹³ ФЗ Российской Федерации от 29.12.2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в РФ» // Российская газета. № 5976. 31.12.2012 г.

образовательным программам с учетом особенностей, установленных ст. 88 Закона N 273-ФЗ (ч. 4 ст. 31 Закона N 273-ФЗ).

В силу ч. 6 ст. 31 Закона N 273-ФЗ для ведения образовательной деятельности организацией, осуществляющей обучение, в ее структуре создается специализированное структурное образовательное подразделение. Деятельность такого подразделения регулируется положением, разрабатываемым и утверждаемым этой организацией.

Вышеприведенные нормы ст. 31 Закона N 273-ФЗ во многом дополняют и систематизируют положения Закона N 3266-1. Так, в новом Законе можно наблюдать определенную детализацию положений ст. 26 Закона N 3266-1, согласно которой дополнительные образовательные программы могут реализовываться:

- общеобразовательными учреждениями и образовательными учреждениями профессионального образования за пределами определяющих их статус основных образовательных программ;

- образовательными учреждениями дополнительного образования (учреждения повышения квалификации, курсы, центры профессиональной ориентации, детские школы искусств, спортивные школы, иные учреждения, имеющие соответствующие лицензии);

- индивидуальными предпринимателями, занимающимися педагогической деятельностью; научными организациями (п. 2 ст. 26 Закона N 3266-1).

Таким образом, под образовательными организациями могут пониматься следующие субъекты:

- образовательные организации и индивидуальные предприниматели (для которых образовательная деятельность является основным видом деятельности);

- организации и индивидуальные предприниматели, осуществляющие обучение (которые наряду с основным видом деятельности осуществляют образовательную деятельность в качестве дополнительной).

Статья 32 Закона N 273-ФЗ посвящена образовательной деятельности, осуществляемой индивидуальными предпринимателями. С 1 сентября 2013 г. она может осуществляться индивидуальным предпринимателем как самостоятельно, так и с привлечением наемных педагогических работников.

Как и ранее действовавшая норма ст. 48 Закона N 3266-1, ст. 32 Закона N 273-ФЗ допускает осуществление индивидуальным предпринимателем образовательной деятельности только в случае его государственной регистрации в ФНС России (в территориальном подразделении). На ФНС России новым Законом возлагается обязанность по уведомлению органа исполнительной власти субъекта РФ, осуществляющего полномочия РФ в сфере образования, о госрегистрации такого предпринимателя (ч. 2 ст. 32 Закона N 273-ФЗ).

В силу ч. 3 ст. 32 Закона N 273-ФЗ не могут быть допущены к педагогической деятельности и не вправе осуществлять образовательную деятельность в качестве индивидуальных предпринимателей физические лица, указанные в ч. 2 ст. 331 ТК РФ.

Частями 3, 4 ст. 32 Закона N 273-ФЗ установлено, что индивидуальные предприниматели осуществляют образовательную деятельность по основным, дополнительным общеобразовательным программам и программам профессионального обучения. При этом до начала оказания платных образовательных услуг индивидуальный предприниматель обязан предоставить обучающемуся и родителям (законным представителям) несовершеннолетнего обучающегося информацию:

- о госрегистрации в качестве индивидуального предпринимателя;

- об уровне своего профессионального образования, общем стаже педагогической работы и о стаже занятия индивидуальной педагогической деятельностью;

- об уровне профессионального образования и общем стаже педагогической работы наемных педагогических работников (в случае их привлечения).

Следует отметить, что сходные положения содержатся также в Правилах оказания платных образовательных услуг, утвержденных Постановлением Правительства РФ от 15.08.2013 N 706 (далее - Правила).

Так, к исполнителям, осуществляющим образовательную деятельность и предоставляющим платные образовательные услуги, относятся образовательные организации, при этом к последним приравниваются и индивидуальные предприниматели (п. 2 Правил).

Из п. 6, подп. "и" п. 12 Правил следует, что эти услуги должны оказываться исполнителем в полном объеме в соответствии с образовательными программами (частью образовательной программы) и условиями договора об оказании платных образовательных услуг, а также на основании лицензии, сведения о которой содержится в договоре.

Согласно ч. 5 ст. 12 Закона N 273-ФЗ образовательные программы самостоятельно разрабатываются и утверждаются организацией, осуществляющей образовательную деятельность, если данным Законом не установлено иное. В ст. 23 Закона N 273-ФЗ указаны типы образовательных организаций, осуществляющих деятельность по определенным образовательным программам, реализация которых либо является, либо не является основной целью их деятельности. Несмотря на то что индивидуальные предприниматели к данным организациям не относятся, на них в силу ч. 2 ст. 21 Закона N 273-ФЗ распространяются права, социальные гарантии, обязанности и ответственность образовательных организаций (ст. 28 Закона N 273-ФЗ) и педагогических работников этих организаций (ст. 48 Закона N 273-ФЗ).

В то же время законодатель не указывает, в какой части положения ст. 28 и 48 Закона N 273-ФЗ распространяются на индивидуальных предпринимателей.

Ранее Законом N 3266-1⁶¹⁴ предусматривалось обязательное лицензирование образовательной деятельности, проводимой по общеобразовательным программам основного, дополнительного и профессионального обучения (п. 1 ст. 9, п. 2 ст. 33.1 Закона N 3266-1).

В связи с этим интересно обратить внимание на следующее. В норме ст. 48 Закона N 3266-1, в отличие от ст. 32 Закона N 273-ФЗ, отсутствует какое-либо указание на необходимость осуществления индивидуальными предпринимателями образовательной деятельности по вышеуказанным программам обучения. Кроме того, в п. 2 ст. 48 Закона N 3266-1 прямо говорится о том, что индивидуальная трудовая педагогическая деятельность, обозначенная в новом Законе как "образовательная деятельность, осуществляемая индивидуальными предпринимателями", не лицензируется. Сходная норма содержится также в п. 4 Положения о лицензировании образовательной деятельности (утв. Постановлением Правительства РФ от 16.03.2011 N 174).

В ч. 5 ст. 32 Закона N 273-ФЗ отмечается лишь то, что предприниматель должен предоставить информацию о лицензии на осуществление образовательной деятельности в случае привлечения им наемных педагогических работников. При этом законодатель умалчивает, кому и в какие сроки должна предоставляться такая информация. Можно предположить, что она должна предоставляться лицам, указанным в ч. 4 ст. 32 Закона N

⁶¹⁴ Закон РФ от 10.07.1992 N 3266-1 "Об образовании"

273-ФЗ, до начала оказания платных образовательных услуг. Однако прямо об этом в Законе не сказано.

С учетом вышеизложенных положений Правил, а также ч. 3 ст. 32 Закона № 273-ФЗ возникает вопрос о необходимости получения индивидуальными предпринимателями соответствующей лицензии.

Вместе с этим согласно ч. 2 ст. 91 Закона № 273-ФЗ индивидуальные предприниматели, непосредственно осуществляющие образовательную деятельность, не могут быть соискателями лицензии на осуществление данной деятельности. Кроме того, из смысла ч. 2 ст. 91 Закона № 273-ФЗ следует, что образовательная деятельность осуществляется на основании лицензии, только если она оказывается образовательными организациями, организациями, осуществляющими обучение, а также индивидуальными предпринимателями, осуществляющими деятельность с привлечением педагогических работников. При этом в последнем случае индивидуальные предприниматели должны получить лицензию на осуществление образовательной деятельности до 1 января 2014 г. В противном случае по истечении указанного срока они обязаны прекратить осуществление такой деятельности с привлечением педагогических работников (ч. 10 ст. 108 Закона № 273-ФЗ).

Несмотря на некоторую противоречивость, приведенные положения Закона № 273-ФЗ все же дают основания полагать, что индивидуальным предпринимателям, непосредственно осуществляющим образовательную деятельность, получение лицензии для осуществления такой деятельности не требуется⁶¹⁵.

Что касается вопроса об обязательности заключения договора об оказании платных образовательных услуг индивидуальными предпринимателями в простой письменной форме, то исходя из ч. 1 ст. 53, ч. 1 ст. 54 Закона № 273-ФЗ договор в этой форме заключается только организациями, осуществляющими образовательную деятельность. Индивидуальные предприниматели к данным организациям не относятся. В то же время с учетом положений ч. 3 ст. 23, ч. 1 ст. 161 ГК РФ можно сделать вывод о том, что договоры об оказании платных образовательных услуг индивидуальными предпринимателями также должны заключаться в простой письменной форме. Однако прямо это из Закона № 273-ФЗ не следует.

© Зелянская С.Б.

Локальные нормативные акты образовательной организации как основа построения правового пространства

*Шереметьева О.Ю. (Россия, Екатеринбург)
e-mail: oksana_trif@mail.ru*

В законе "Об образовании в Российской Федерации" № 273-ФЗ (далее: закон "Об образовании в РФ") появилась новая для отечественного образовательного законодательства статья - "Локальные нормативные акты, содержащие нормы, регулирующие образовательные отношения". Ранее отдельное упоминание о локальном нормотворчестве образовательных учреждений содержал Закон № 3266-1 "Об образовании", однако положения были разбросаны по отдельным статьям нормативного документа. Выделение вопроса о локальном нормативном регулировании в отдельную статью закона "Об образовании в РФ" говорит о важности деятельности по фор-

мированию организационной нормативной основы функционирования образовательных организаций.

Локальный нормативный правовой акт – это письменный официальный документ, принятый (изданный) в определенной форме правотворческим органом в пределах его компетенции и направленный на установление, изменение или отмену правовых норм. Локальный нормативный акт должен обеспечивать логическое развитие темы правового регулирования. С позиций управленческого подхода и с учетом положений теории документоведения локальные нормативные акты относятся к управленческой организационно-распорядительной документации.

Локальное нормативное регулирование является проявлением самоорганизации общества в целом и образовательных организаций, в частности. Образовательные организации как юридические лица осуществляют правовое регулирование на локальном уровне, создавая и оформляя правовые нормы в целях регламентации образовательной деятельности, взаимоотношений субъектов образовательных, трудовых и иных правоотношений. Нормотворческая деятельность образовательных организаций осуществляется в рамках компетенции образовательной организации при реализации права самостоятельно определять нормативную правовую основу своей деятельности. Ч. 1 ст. 28 закона "Об образовании в РФ" определяет, что образовательная организация обладает автономией, под которой понимается, в том числе, и самостоятельность в разработке и принятии локальных нормативных актов. В тоже время в третьей части рассматриваемой статьи говорится о том, что разработка и принятие правил внутреннего распорядка обучающихся, правил внутреннего трудового распорядка, иных локальных актов относится к компетенции образовательной организации. Кроме того, образовательная организация несет ответственность в установленном законодательством порядке за невыполнение или ненадлежащее выполнение функций, отнесенных к ее компетенции (ч. 7 ст. 28 закона "Об образовании в РФ"). Таким образом, мы можем говорить о необходимости наличия культуры нормотворчества в образовательной организации, определяемой действующим законодательством, так как это является важнейшим компонентом процесса формирования правового поля деятельности образовательной организации, бесконфликтного взаимодействия всех участников образовательных правоотношений.

Однако предмет правового регулирования в образовании не является однородным. По мнению Д. А. Ягофарова основным предметом правового регулирования выступает сама система образования и все множество образовательных подсистем и их составляющие, выражающиеся в различного рода и вида образовательных отношениях, а непосредственным предметом правового регулирования в сфере образования выступают образовательные отношения, т. е. процесс и результат осуществления людьми социальных актов по установлению между собой определенных образовательных связей⁶¹⁶. Соответственно в законе "Об образовании в РФ" статья 30 посвящена локальным актам, содержащим нормы, регулирующим именно образовательные отношения. В части второй названной статьи выделены те аспекты образовательного процесса, которые по мнению законодателя подлежат регулированию локальными нормативными актами. Это вопросы организации и осуществления обра-

⁶¹⁶ Ягофаров Д.А. Нормативно-правовое обеспечение образования. Правовое регулирование системы образования: учеб. пособие. М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2008. С. 72-73.

⁶¹⁵ URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_146319/

зательной деятельности, в том числе регламентирующие правила приема обучающихся, режим занятий обучающихся, формы, периодичность и порядок текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, порядок и основания перевода, отчисления и восстановления обучающихся, порядок оформления возникновения, приостановления и прекращения отношений между образовательной организацией и обучающимися и (или) родителями (законными представителями) несовершеннолетних обучающихся.

Можно ли считать данный перечень исчерпывающим? По нашему мнению, нет, так как, например, сегодня неотъемлемой составляющей образовательного процесса является инновационная деятельность образовательной организации, педагогических работников, которая может оказывать значительное влияние на осуществление и результативность образовательного процесса. Кроме того, надо отметить, что мы имеем только некоторое, в целом несистемное, перечисление вопросов, подлежащих правовому регулированию, что не позволяет осуществлять целостную системную нормотворческую деятельность в образовательной организации. Кроме того, есть целый ряд вопросов в сфере трудовых и финансовых отношений, отношений в рамках государственно-общественного характера управления, которые также на прямую связаны с образовательным процессом, но в данный перечень не входят. Это и поощрение педагогов за результативную образовательную деятельность, и оказание платных образовательных услуг образовательной организацией, и участие обучающихся и родителей несовершеннолетних обучающихся в определении содержания и характера образовательного процесса. Таким образом, можно говорить об отсутствии видения законодателями, органами управления образования и соответственно непосредственными руководителями образовательных организаций системы локальных нормативных актов в целостном виде. Так, методические рекомендации, разработанные Департаментом образования мэрии г. Ярославля относительно локальных нормативных правовых актов образовательных учреждений (2012 год) хоть и содержат перечисление видов локальных нормативных актов (приказы и распоряжения; решения; положения и др.), однако не имеют указаний на то, каким образом они взаимосвязаны в целостной системе правового регулирования отношений на уровне образовательной организации. Поэтому более или менее подробно в рекомендациях раскрываются вопросы набора правоустанавливающих документов, регулирования трудовых отношений, последовательность и периодичность приказов (однако только в отношении дошкольного образовательного учреждения), но упускаются из виду все остальные вопросы правового регулирования образовательного процесса⁶¹⁷.

Такую же картину бессистемности в плане правотворчества можно наблюдать и на уровне общеобразовательных организаций. Можно сказать, что в общем образовании данная проблема выражена наиболее явно. Так нами были проанализированы сайты 91 общеобразовательной школы города Екатеринбурга на предмет наличия системы локальных нормативных актов, в целом, и, в частности, относительно нормативных актов, регулирующих один из самых значимых вопросов в процессе обучения - текущего, промежуточного оценивания и итоговой аттестации. В целом можно сказать следующее.

Во-первых, отсутствует хоть какое-то единообразие в наборе локальных нормативных актов муниципальных школ. Например, Положения об инновационной деятельности на сайте опубликованы только у нескольких школ. Во-вторых, в имеющихся локальных актах часто весьма расплывчатые, чересчур общие формулировки, которые не позволяют их конкретизировать и понять. В-третьих, присутствует вакуум - функции, которые необходимо выполнять, не закреплены ни за каким подразделением, работником. В-четвертых - не предусмотрена взаимная увязка деятельности подразделений, работников, потоки документов не согласованы друг с другом. Если говорить о правовом регулировании оценивания в муниципальных общеобразовательных школах, то мы смогли на сайтах обнаружить соответствующие Положения только у 19 школ из 91. При этом новому закону "Об образовании в РФ" хотя бы в какой-то мере по содержанию соответствовали локальные акты всего трех школ (анализ проводился в январе 2014 года). Без реквизитов (дата утверждения, кем утверждается) были Положения об оценивании у 7 школ. Содержали явные противоречия в содержании документы 13 школ из 19. Формально и весьма невнятно составлены пункты Положений 17 школ (очень поверхностное описание форм и периодичности текущей аттестации, отсутствие критериев выставления отметок, отсутствие описания процедур итоговой аттестации по окончании уровня начальной школы и т. д.). Все это не может не тревожить, поскольку оценивание во многом определяет результативность образовательного процесса, а так же имеет весьма значимые правовые последствия для обучающихся и, как следствие, приводит к конфликтным ситуациям.

Таким образом, можно говорить о недостаточном уровне управленческой культуры, правовой культуры, правотворческой культуры, а так же ответственности и компетентности руководителей в образовании, особенно общеобразовательных. Все еще сохраняется то "образовательно-правовое" сознание, которое во многом сложилось еще в системе советского образования с его жестко регламентированным управлением сверху, и сегодня приводит к определенному непониманию, в том числе, руководителями общеобразовательных организаций своих юридических образовательных прав и обязанностей, вплоть до явных нарушений требований федерального и регионального законодательства.

Каким образом может быть решена обозначенная проблема. Естественным образом должна быть создана система внешних по отношению к общеобразовательным организациям мер в плане усиления надзорной функции органов управления относительно правового регулирования на уровне образовательной организации, повышения ответственности руководителей общеобразовательных организаций за неисполнение обязанностей в рамках нормотворческой компетенции, создание постоянно действующей системы правового образования, в том числе относительно нормотворчества, для руководителей и педагогов общеобразовательной организации.

Однако этого будет недостаточно без определения оснований разработки системы локальных актов образовательной организации. Нам видится, что в основу такой деятельности, во-первых, должен быть положен системный подход в управлении, так как локальные акты образовательной организации - это элемент управления. Построить систему управления — значит сформулировать цель управленческой деятельности, выделить совокупность элементов системы и установить характер связей между ними, которые позволяют реализовать управленческие действия в достижении поставленной цели. Таким образом, надо выделить системную цель правового

⁶¹⁷ Локальные нормативные правовые акты образовательного учреждения. Методические рекомендации: вып. 1 / Департамент образования мэрии г. Ярославля. Ярославль. 2012.

го регулирования на уровне образовательной организации - создание условий наиболее полного удовлетворения потребностей участников образовательного процесса, тем самым обеспечения качества образования. Важно выделить те элементы системы, которые подлежат регулированию правовыми способами, и за которые несет ответственность именно образовательная организация, чтобы не дублировать нормативные акты регионального и федерального уровня. Необходимо соотнести, какие из этих элементов регулируются какими видами локальных нормативных документов (положениями, инструкциями, правилами, приказами и т.д.).

Использование системного подхода относительно вопроса правового регулирования на уровне образовательной организации выводит нас на второе важнейшее условие - необходимость реализации принципов современного менеджмента, а именно: ориентация на потребителя; процессный подход; системный подход к менеджменту; непрерывное улучшение. Наиболее значимым при этом, на наш взгляд, является видение образовательной деятельности как процесса. Соответственно процессный подход - это выявление и определение процессов, применяемых организацией, и менеджмент процессов (планирование, обеспечение ресурсами, обеспечение взаимодействия и управление, оценка и улучшение). При создании локальных актов образовательной организации важно понимать, что процессный подход в отличие от обычного функционального подразумевает ориентацию на потребителя, на удовлетворение его потребностей и ожиданий. В этом случае мы можем ожидать создания таких нормативных актов локального уровня, которые будут в совокупности с нормативными актами федерального уровня (например, ФГОС начального общего, основного общего, среднего общего образования) позволят достичь наилучшего качества образования. Тогда мы сможем избежать наличия локальных актов, которые разработаны что называется "в стол", по принципу "надо - будет".

При создании локальных актов в режиме реализации системного и процессного подходов необходимо идентифицировать процессы, подлежащие правовому регулированию в системе локальных нормативных актов. Это основные процессы, относящиеся к компетенции образовательной организации:

- процесс приема обучающихся в образовательную организацию, в части, неурегулированной региональным и федеральным законодательством;
- процесс организации образовательной деятельности (в системе урочной и внеурочной деятельности) на ступени начального, основного, среднего общего образования (годовой календарный график, учебный план, расписание занятий, внутренний и трудовой распорядок);
- процессы оценивания в форме текущего, промежуточного итогового оценивания в соответствии в цели и планируемые результаты на каждой ступени образования;
- процессы перевода из класса в класс, с одного уровня образования на следующий;
- процессы организации подготовки к государственной итоговой аттестации;
- процессы оказания дополнительных образовательных услуг;

Также это процессы, обеспечивающие развитие образовательной организации:

- процессы самообследования, обеспечения внутренней системы оценки качества образования;
- процессы совершенствования образовательной деятельности (инновационная деятельность образовательной организации, научно-методическая деятельность).

Кроме того, правовому регулированию на уровне общеобразовательной организации подлежат процессы кадрового обеспечения (штатное расписание, внутришкольная система повышения квалификации), ресурсного обеспечения (деятельность библиотеки, формирование набора используемых в обучении учебников), финансовой деятельности (в части деятельности, приносящей дополнительный доход), государственно-общественного управления, в том числе с привлечением обучающихся, родителей (законных представителей).

В соответствии с требованиями современного менеджмента необходимо установить последовательность и взаимодействие этих процессов, что позволит исключить дублирование положений одних локальных нормативных документов в других локальных актах, определить виды локальных актов в отношении управляемых процессов, построить циклограмму издания приказов и утверждения других локальных актов, определить и закрепить права, обязанности, область ответственности педагогов и управленцев в соответствии с занимаемой должностью.

Таким образом, в результате создания системы локальных нормативных документов образовательной организации на основе принципов современного менеджмента позволит реализовать эффективные правовые организационные методы. Такой подход позволяет своевременно приводить содержание положений, других локальных актов в соответствие с условиями, задачами, потребностями управления образованием на современном этапе развития, обеспечивая совершенствование и, следовательно, гибкость системы управления образовательными учреждениями.

© Шереметьева О.Ю.

Система профилактики беспризорности и правонарушений несовершеннолетних и «ювенальная юстиция»:

ТОЧКИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Ильченко В.Н., Тумлевич Г.С., Гинцяк Л.Ф.

(Россия, Екатеринбург)

e-mail: uristfakult@gmail.com

Общественной палатой Свердловской области с участием представителей государственных органов, образовательных организаций, представителей общественных и некоммерческих организаций проведены слушания по вопросам введения элементов «ювенальной юстиции» в России.

В ходе слушаний институты гражданского общества выступили против внедрения и употребления термина «ювенальная юстиция» и «ювенальное право» в действующее законодательство страны.

Разнобой идей и предпринимаемых шагов по созданию «ювенальной юстиции» в России является основной причиной формирования поляриности мнений в общественном сознании по данной проблеме. Особой критике подвергаются законопроекты об общественном контроле за обеспечением прав детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, а также изменения в законы о патронате и органах опеки и в законы и законопроекты, регламентирующие порядок изъятия детей из семьи и порядок передачи изъятых у родителей детей в приемные семьи. Считают, что «ювенальная юстиция» и «ювенальные технологии» напрямую связаны с проектом замены института семьи на институт соцпатроната.

Ювенальная юстиция (лат. juvenalis — юношеский; лат. justitia — правосудие) — термин, определяющий: а) систему отдельных судебных и правоохрани-

тельных органов в России, деятельность которых связана с осуществлением правосудия, направлена на борьбу с преступностью несовершеннолетних, решением вопросов юридической ответственности лиц, не достигших 18-ти летнего возраста и профилактику правонарушений и преступности среди несовершеннолетних; б) систему правовых норм, регулирующих любые правовые отношения, затрагивающие права и интересы ребенка; в) новую отдельную отрасль частного или публичного права, регламентирующую отношения семьи и государства по вопросам, связанным с детьми.

Понятие «ювенальная юстиция» первоначально относилось к особым судам (в России – мировым судам) для несовершеннолетних, которые появились в начале XX века одновременно в России, США и ряде стран Европы. Первыми декретами Советской власти – система отдельных детских судов, как и вся система судопроизводства была ликвидирована.

В настоящее время, в странах Европы под термином «ювенальная юстиция» понимается система государственных органов и в ряде случаев общественных организаций, занимающихся обеспечением и охраной права и интересов ребенка. Европейская «ювенальная юстиция», по мнению противников ее введения в России, стоит на нескольких главных принципах, из которых первый предусматривает у ребенка те же права, что и у взрослого, ребенок имеет право самостоятельно обращаться в органы за защитой своих прав по неисполнению родителями обязанностей по воспитанию ребенка. Это включает и жалобы на родителей в полицию или суд и эти органы обязаны незамедлительно проверить, как родители и в какой мере исполняют свои обязанности. В эту модель включены органы социального надзора, в том числе и социальные работники при судах и психологи. Второй – ребенку не устанавливаются его обязанности в отношениях в семье, в школе и в обществе, а это, по мнению противников, подрывает основы семейных отношений и общечеловеческие принципы формирования личности.

Мнения, что «ювенальная юстиция» разрушает семейные устои и привело к тому, что уже можно говорить об отказе в ряде европейских государств и штатов США от различного рода специализированных ювенальных судов ликвидированных под давлением общественности.

Противники «западной» системы «ювенальной юстиции» считают, что в России уже действует система норм, охраняющих права ребенка, а именно: в Семейный кодекс РФ внесено право ребенка при нарушении своих прав и при ненадлежащем выполнении родителями своих обязанностей обращаться в орган опеки и попечительства или в суд. В начале XXI века в качестве эксперимента в ряде регионов введены ювенальные суды, практика работы в которых обеспечила какого-либо положительного эффекта, а органы опеки, а также представители служб правоохранительных органов получили право инициировать изъятие ребенка из семьи, в том числе и внесудебном порядке.

Однако стоит ли коренным образом менять законодательство, создавать новые структуры и учреждения в масштабах страны? Предлагают считать, что гораздо эффективней было бы, потратить деньги на устранение обстоятельств, ведущих к несовершеннолетней преступности. Для всех очевидно, что России нельзя копировать вслепую модели других стран. Необходимо исходить из собственных национальных особенностей, основанных на приоритете семьи перед интересами государства.

В ходе обсуждения проблемы существования «западной» модели «ювенальной юстиции» в России боль-

шее внимание было уделено именно проблеме изъятия ребенка из семьи, как одного из составляющих по сложившемуся в российском обществе мнению признаку современной «ювенальной юстиции» в Европе.

При обсуждении внимание участников было обращено на тот факт, что вопреки этому сложившемуся мнению Международное законодательство (Декларация о правах ребенка и Конвенция о правах ребенка), нормативные документы Комитета по правам ребенка ООН (Замечания общего порядка № 14 (2013) о праве ребенка на уделения первоочередного внимания наилучшему обеспечению его интересов, 29.05.2013) наоборот обращают особое внимание на сохранение семейных ценностей, и считают, что применять изъятие ребенка из семьи возможно в исключительных случаях.

Поэтому участники обсуждения признали, что статьи Семейного кодекса РФ, касающиеся лишения и ограничения родительских прав в настоящий момент нуждается в пересмотре. Необходимо сократить практику применения такой меры воздействия на родителей, как лишение и ограничение родительских прав на воспитание ребенка. Запретить любым органам и учреждениям изымать детей из семьи во внесудебном порядке. В экстренных случаях мера изъятия ребенка из семьи возможна при наличии реальной опасности для его жизни и здоровья. Разлучение ребенка и родителей на длительный срок может быть оправдано лишь исключительными обстоятельствами. В судебных разбирательствах по делам о защите прав ребенка главной задачей всегда должно быть обеспечение наилучших интересов ребенка, сохранность семьи, а не наказание родителей.

Создание так называемых специализированных «ювенальных судов» никак не может стать панацеей для изменения социальных условий в неблагополучных семьях и каким-либо особым совершенным методом воздействия на делинквентное поведение несовершеннолетних. Ювенальная политика государства по отношению к такой категории детей должна, прежде всего, сводиться к активизации деятельности системы органов, непосредственно занимающихся защитой подростков от пагубного влияния неблагополучной, в том числе преступной, среды.

В рамках слушания, необходимо признать, что под понятием «Ювенальная юстиция в России» понимается система государственных органов, чья деятельность в той или иной форме связана и пресечением правонарушений и преступлений несовершеннолетних и профилактикой данных нарушений. Расширять это понятие на деятельность общественных организаций и системы опеки и попечительства по защите прав и интересов детей достаточно некорректно.

В настоящее время в Российской Федерации создана довольно эффективная система норм права, регулирующая права и интересы ребенка от международных Конвенций, Конституции РФ, федеральных законов до нормативных документов субъектов федерации и ведомственных нормативных актов, а также система судов, прокуратуры, правоохранительных и других государственных органов, обеспечивающих соблюдение прав и законных интересов ребенка.

Проблема заключается в отсутствии качественно-го механизма межведомственного взаимодействия этих органов и служб при осуществлении деятельности по защите интересов ребенка, в том числе и ребенка правонарушителя или пострадавшего от правонарушений других лиц.

Конечно, требуется упорядочение самой системы учреждений и организаций, чья деятельность направлена на провозглашение, реализацию и охрану прав несовер-

шеннолетних (ФЗ от 24 июня 1999 г. № 120-ФЗ), это и комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав; и органы управления социальной защитой населения; и органы управления образованием; и органы опеки и попечительства; и органы управления по делам молодежи; и органы управления здравоохранением; ОВД, органы службы занятости; суд; прокуратура; следственный комитет и институт Уполномоченного по правам ребенка.

Совместная деятельность этих органов должна быть урегулирована нормативно не ниже Постановления Правительства РФ устанавливающего порядок взаимодействия всех служб с координацией процесса со стороны комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав каждого уровня.

Для этого и во исполнение программы, определенной Национальной стратегией действий в интересах детей 2012-2017 гг. (далее – Стратегия) необходима также и профессиональная подготовка (переподготовка) кадров, чья деятельность связана с профилактикой правонарушений и защитой прав детей.

Как показывает практика, существует проблема обеспечения указанной системы квалифицированными кадрами, обладающими навыками работы с детьми, а также достаточными знаниями в областях права, педагогики и детской психологии одновременно. Например: в судебном рассмотрении уголовных дел в отношении несовершеннолетних УПК РФ в императивной форме предусмотрел участие педагога и психолога. Однако они не являются специалистами ни в области судопроизводства и криминалистической тактики, ни в области криминологии или юридической либо психологии детей с делинквентным поведением, а поэтому они и не знают, какова цель и польза от их пребывания в суде и чем они должны заниматься. А с другой стороны те же члены комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав в подавляющем большинстве случаев не обладают элементарными знаниями Российского законодательства и правоприменительной практики, особенно применительно к детям.

Для устранения этих недостатков, влияющих на судьбы детей необходима система подготовки кадров, компетентных в праве, педагогике и детской психологии. На это указано как в Стратегии, так и в ряде нормативных документов федерального уровня.

С этой целью целесообразно, основываясь на высшие образовательные организации регионов, провести необходимые исследования проблемы детского делинквентного поведения и его профилактики и использовать результаты этих исследований в практике работы судов и системы государственных органов, чья деятельность связана с защитой прав ребенка.

Также требуются усилия по формированию инициатив гражданского общества по реализации функций профилактики, примирительных процедур, медиации, созданию специализаций и специальных кафедр в юридических и педагогических вузах, ориентированных на получение студентами знаний, умений и навыков по ситуациям криминальным, около криминальным, потенциально криминальным в отношении ребенка, а также практики работы судов по их взаимодействию с органами власти и гражданским обществом, а также подготовка и переподготовка кадров в судебных и правоохранительных органах, чья деятельность связана с детьми.

Необходимо на федеральном уровне узаконить принципы работы органов местного самоуправления в сфере защиты детей и семьи, патронатного воспитания и социального патроната, необходимо изменение принципов и форм работы органов опеки и попечительства, вне-

дрение системы семейного патроната, изменение подходов в работе с детьми-инвалидами, создание в стране современной системы социального обслуживания семьи и детей, изменение функций служб занятости по обязательному трудоустройству подростков особенно в летнее время.

Необходимо принять меры к возможности получения подростком основ правовых знаний, к его трудоустройству, решению элементарных бытовых проблем ребенка.

Задача государства и общества обеспечение беспрепятственного доступа детей к системам образования и здравоохранения, расширение форм материальной поддержки семей с детьми, приоритетного внимания к детям-сиротам, интеграции в общество преступивших закон после исполнения наказания, профилактики рисков при обращении к Интернет-ресурсам, беспризорности, специальной подготовки кадров, работающих с детьми и др. Это проблемы общенациональные и искать выходы надо государству и гражданскому обществу совместно.

От участников слушаний также поступило предложение о введении моратория на принятие законов и нормативных актов в целях реализации Федерального закона от 28 декабря 2013 г. № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» до издания нового Семейного кодекса РФ.

На слушаниях было признано, что международные правовые акты, принятые в интересах детей прямо не предусматривают для стран-участников создание у себя на территории специализированных судов по делам несовершеннолетних (ювенальных судов), а также отдельного законодательства.

Минимальные стандартные правила ООН, касающиеся отправления правосудия в отношении несовершеннолетних (Пекинские правила) сформулированы таким образом, чтобы могли применяться в рамках различных правовых систем и, в тоже время, устанавливать минимальные стандарты в обращении с несовершеннолетними правонарушителями при любом существующем определении несовершеннолетнего и при любой системе обращения с несовершеннолетним. Правила во всех случаях должны применяться беспристрастно и без каких-либо различий.

Создание новой отрасли специального «Ювенального права», в которую необходимо неестественно объединить все институты частного и публичного права, каким-либо образом регламентирующие права ребенка, а тем более параллельной системы судебных и правоохранительных органов юридически бессмысленно и экономически нецелесообразно.

Также было высказано мнение, что термин «ювенальная юстиция» не только имеет негативное значение в российском обществе, но и не в полной мере охватывает все отношения, связанные с защитой прав ребенка и профилактикой правонарушений, совершенных детьми или в отношении детей. Поэтому для обсуждения было предложен термин «система органов профилактики правонарушений ребенка (детей)», где под понятием «правонарушение» предлагается понимать как нарушение прав ребенка, так и правонарушение, совершенное ребенком.

Участники обсуждения сделали вывод сделать вывод, что какая-либо необходимость в перестройке и создании отдельной судебной системы и системы органов власти по принципу «возраста лица» отсутствует и, что в настоящее время необходимо на основе действующих законов и ведомственных нормативных документов разработать эффективный механизм взаимодействия существующих служб для применения этих положений

на практике защиты прав и законных интересов детей, а также ввести в действующую в настоящее время систему профилактики безнадзорности и правонарушений суды, прокуратуру и следственный комитет РФ, что предусмотрено в Стратегии.

Свои предложения, по результатам обсуждения в Общественной палате было предложено направить в другие регионы для обсуждения.

- © Ильченко В.Н.
- © Тумлевич Г.С.
- © Гинцяк Л.Ф.

К вопросу о правовых аспектах реализации курса «Основы религиозных культур и светской этики»

*Ильченко В.Н. (Россия, Екатеринбург)
e-mail: vn_ilchenko@mail.ru*

Важнейшим условием жизнедеятельности общества является поддержание его целостности и стабильности. Поэтому современные страны, стремящиеся к построению гражданского общества, регулируют и контролируют религиозные отношения и процессы. Деятельность религиозных объединений охватывает широкий спектр общественных отношений: духовных, культурных, правовых, экономических и политических. Религиозный фактор оказывает влияние на развитие многих общественных процессов, способствует формированию нравственных ценностей в сознании молодых людей.

По данным социологических исследований, подавляющее большинство россиян осознают себя верующими (более 88%). Деятельность религиозных организаций охватывает практически все сферы жизни российского общества. Они активно взаимодействуют с системой здравоохранения, образования, вооруженными силами и другими структурами, с которыми заключаются соглашения о сотрудничестве и совместной деятельности.

Поликонфессиональность остается традиционной особенностью российского многонационального общества. В настоящее время в стране функционируют сотни религий, религиозных направлений и течений. Получили распространение нетрадиционные и ранее неизвестные в России религии. На рубеже XX-XXI вв. произошло многократное увеличение количества зарегистрированных в качестве юридических лиц религиозных организаций. Цель учебного курса ОРКСЭ – формирование у младшего подростка мотиваций к осознанному нравственному поведению, основанному на знании и уважении культурных и религиозных традиций многонационального народа России, а также к диалогу с представителями других культур и мировоззрений.

Важнейшим нормативно-правовым актом, регулирующим отношения в сфере образования, является новый ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (№273-ФЗ от 29 декабря 2012 г.)⁶¹⁸, в котором говорится об особенностях изучения основ духовно-нравственной культуры народов Российской Федерации, особенностях получения теологического и религиозного образования (ст. 87). Законодатель отмечает, что в целях формирования и развития личности в соответствии с семейными и общественными духовно-нравственными и социокультурными ценностями в основные образовательные программы могут быть включены, в том числе на основании требований соответствующих федеральных государств-

ственных образовательных стандартов, учебные предметы, курсы, дисциплины (модули), направленные на получение обучающимися знаний об основах духовно-нравственной культуры народов Российской Федерации, о нравственных принципах, об исторических и культурных традициях мировой религии (мировых религий) или альтернативные им учебные предметы, курсы, дисциплины (модули).

Новый Федеральный государственный стандарт общего образования также ставит одной из задач «духовно-нравственное развитие и воспитание обучающихся на ступени начального образования, становления их гражданской идентичности как основы развития гражданского общества» и как результат «формирование целостного, социально ориентированного взгляда на мир в его органичном единстве и разнообразии природы, народов, культур и религий».

В течение 2010 – 2011 гг. преподавание учебного курса ОРКСЭ осуществлялось в 19 субъектах Российской Федерации в экспериментальном режиме в 4 четверти 4 класса и 1 четверти 5 класса. С 2012/13 учебного года курс ОРКСЭ становится обязательным во всех общеобразовательных учреждениях РФ.

С 1 сентября 2012 г. во всех субъектах Российской Федерации вводится курс «Основы религиозных культур и светской этики» (далее – курс ОРКСЭ) в соответствии с поручением Президента Российской Федерации от 2 августа 2009 г.⁶¹⁹ и Распоряжением Председателя Правительства Российской Федерации от 11 августа 2009 г.⁶²⁰.

В 2012 – 2013 учебном году в четвертых классах вводится курс «Основы религиозных культур и светской этики». Курс реализуется на основании письма Министерства образования и науки Российской Федерации от 09.02.2012⁶²¹.

Среди важнейших задач учебного курса ОРКСЭ можно назвать следующее: знакомство обучающихся с основами православной, мусульманской, буддийской, иудейской культур, основами мировых религиозных культур и светской этики; развитие представлений младшего подростка о значении нравственных норм и ценностей; обобщение знаний, понятий и представлений о духовной культуре и морали, полученных обучающимися в начальной школе, и формирование у них ценностно-смысловых мировоззренческих основ, обеспечивающих целостное восприятие отечественной истории и культуры при изучении гуманитарных предметов на ступени основной школы; развитие способностей школьников к общению в полиэтнической и многоконфессиональной среде на основе взаимного уважения и диалога во имя общественного мира и согласия.

Учебный курс является культурологическим и направлен на развитие нравственных идеалов и ценностей, составляющих основу религиозных и светских традиций культуры России. По месту в учебном плане и по содержанию курс служит важным связующим звеном между двумя этапами гуманитарного образования и воспитания школьников. С одной стороны, учебный курс ОРКСЭ дополняет обществоведческие аспекты предмета «Окружающий мир», с которым знакомятся учащиеся начальной школы. С другой стороны, этот курс предва-

⁶¹⁸ ФЗ Российской Федерации от 29.12.2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в РФ». // Российская газета. №5976. 31.12.2012 г.

⁶¹⁹ Поручение Президента Российской Федерации от 2 августа 2009 г. № Пр-2009

⁶²⁰ Распоряжением Председателя Правительства Российской Федерации от 11 августа 2009 г. ВП-П44-4632

⁶²¹ Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 09.02.2012 № МД – 102/03 «О введении курса ОРКСЭ с 1 сентября 2012 года».

ряет начинающееся в 5 классе изучение гуманитарных предметов: истории, литературы.

Курс включает 6 модулей и является единой комплексной учебно-воспитательной системой. Все модули согласуются между собой по педагогическим целям, задачам, требованиям к достижениям конечных результатов, а также в системе содержательных, понятийных и ценностно-смысловых связей с другими гуманитарными предметами начальной школы.

Содержание учебников согласовано с руководителями и уполномоченными лицами соответствующих религиозных организаций.

Это не означает, что в школу придут священнослужители, что явилось бы прямым нарушением Конституции России. В статье 14 Основного закона нашей страны говорится о том, что религиозные объединения отделены от государства и равны перед законом. В государственных и муниципальных общеобразовательных школах в качестве учителей могут работать лица, имеющие специальное педагогическое образование и профессионально, на постоянной основе занимающиеся обучением и воспитанием школьников. Приход в государственные и муниципальные школы священнослужителей исключён положениями Конституции России, а также существующими нормами профессионально-педагогической деятельности.

Учебный курс не может иметь вероучительный, миссионерский характер, так как миссионерство и преподавание основ религиозной культуры решают совершенно разные задачи. Каким будет преподавание нового курса в первую очередь зависит от того, кто будет учить. Все модули курса «ОРКСЭ» преподают те учителя, которые уже работают в школе и которые хорошо знакомы родителям, — это учителя начальных классов литературы, обществоведения, истории, других предметов. При этом родители, учителя, общественность осознают необходимость принятия на государственном уровне мер, обеспечивающих укрепление сотрудничества государства, школы, семьи, общественных и традиционных религиозных организаций в целях духовно-нравственного развития и воспитания школьников, морального оздоровления общества.

Образовательное учреждение на основе определения образовательных, культурных и религиозных потребностей обучающихся и их родителей (законных представителей), а также собственных возможностей организации образовательного процесса самостоятельно определяет перечень модулей учебного курса ОРКСЭ, предлагаемых для изучения.

Новый курс организован таким образом, что школьники, выбравшие для систематического изучения определённый модуль, получают общие представления и о содержании других модулей. Предусматривается, что на нескольких последних уроках учащиеся одного класса будут работать вместе. На этих уроках они будут представлять свои индивидуальные и коллективные творческие работы по итогам изучения того или иного модуля. Изучение курса завершается большим общим школьно-семейным праздником, посвящённым Дню народного единства, который мы отмечаем 4 ноября.

Преподавание знаний об основах религиозных культур и светской этики призвано сыграть важную роль не только в расширении образовательного кругозора учащегося, но и в воспитательном процессе формирования порядочного, честного, достойного гражданина, соблюдающего Конституцию и законы Российской Федерации, уважающего ее культурные традиции, готового к межкультурному и межконфессиональному диалогу во имя социального сплочения.

За последнее время сделано многое. Было проведено повышение квалификации тренеров-преподавателей, учителей в объеме 72 часа. Дополнительно на базе ОУ ДПО прошли повышение квалификации сотни педагогов. Большое значение имело принятие региональных нормативно-правовых актов, создание советов, рабочих координационных групп при органах управления образованием.

Сегодня особенно важно организовывать мониторинг результативности обучения, проведение социологических опросов, обеспечение системы общественного контроля с активным привлечением религиозных организаций. Имеет значение создание методического «банка» передового педагогического опыта преподавания ОРКСЭ.

Стоит задача обеспечения учебно-методическим сопровождением курса, в том числе необходимо издание качественных модульных учебников по всем 6 направлениям. Большую роль играет появление пособия для родителей, чьи дети изучают курс «Основы религиозных культур и светской этики».

Работа с семьями обучающихся — важный компонент в изучении курса ОРКСЭ. Очевидно, что особая роль в изучении курса отводится родителям. Именно поэтому необходимо такое специальное пособие, как книга для родителей.

Тот факт, что обучающиеся одного класса и их родители имеют право выбирать для изучения один из модулей курса «Основы религиозных культур и светской этики», не означает разделения школьников по конфессиональным и мировоззренческим основаниям. Именно модульное построение нового учебного курса реализует право граждан на свободный выбор и отражает особенность России как великой страны с богатыми и разнообразными духовными традициями. В каждой семье свои традиции, мировоззренческие или религиозные предпочтения.

Необходимо также добиваться исполнимости права на добровольный выбор учебного модуля ОРКСЭ учащимися и родителями. Родительские собрания по выбору модуля ОРКСЭ должны предполагать присутствие представителей органов управления образованием. Необходимо донести до родителей, что знакомство с религиозной или нерелигиозной традицией в школе не ведёт ребёнка к их обязательному принятию. Огромная роль по освещению хода реализации курса ОРКСЭ принадлежит СМИ.

Совершенно оправдано привлечение к созданию методических разработок по курсу, сборников материалов, иллюстративного, аудио- и видеоматериала, к разработке уроков и внеклассных мероприятий, хрестоматий, словарей и др. По понятным причинам, многие тексты трудны для школьников, педагоги испытывают дефицит знаний по преподаванию отдельных модулей.

ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» определяет, что образовательные организации высшего образования, реализующие государственную аккредитацию основные образовательные программы высшего образования по направлениям подготовки в области теологии, при разработке этих образовательных программ учитывают примерные основные образовательные программы высшего образования по направлениям подготовки в области теологии, прошедшие экспертизу в соответствии с ч. 11 ст. 12 настоящего Федерального закона.

На данный момент в ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет» разработаны и реализуются специальные программы профессионального уровня по направлениям, осуществляющим качественную подготовку педагогических работников,

участвующих в реализации образовательных программ, обеспечивающих формирование и развитие личности в соответствии с семейными и общественными духовно-нравственными и социокультурными ценностями.

Так, в Институте педагогики и психологии детства с успехом реализуется магистерская программа по направлению «Педагогика духовно-нравственного воспитания». В рамках данного направления магистранты изучают методологию и методику духовно-нравственного воспитания, педагогику духовно-нравственного воспитания, психологию духовно-нравственного воспитания и др.

В Институте кадрового развития и менеджмента на факультете юриспруденции в рамках таких дисциплин, как «Правовое регулирование деятельности религиозных объединений», «История государственно - конфессиональных отношений», рассматриваются нормы действующего российского законодательства, знания которых необходимо для осуществления практической деятельности как светских, так и религиозных организа-

ций. Содержание курсов включает сведения об основных религиях современного мира и их влиянии на формирование принципов различных правовых систем, о конфессиональных традициях, типичных для России. Осуществляется знакомство с законодательством в различные периоды нашей истории. Студенты получают сведения о нормах международного права в области свободы совести и вероисповедания. В результате формируется целостное представление о характере правовых взаимоотношений государства и религиозных организаций, в том числе в образовательной сфере.

В заключение отметим, что государство и общество должны максимально взаимодействовать в достижении общей цели - воспитании личности гражданина России посредством приобщения его к основным нравственным и мировоззренческим ценностям.

© Ильченко В.Н.

II Международная выставка научных и методических изданий по менеджменту и экономике

Экономическая теория

Стоилова Д. Финансовая децентрализация в България (Финансовая децентрализация в Болгарии). Монография. Издательство: Авангард, София, 2010. – 210 с.

Монография под названием «Фискальная децентрализация в Болгарии» была написана в результате развития мировой экономической системы в прошлом веке, который показал недостатки как централизованных, так и чистых рыночных экономик. В настоящее время экономически развитые страны полагаются на смешанное, ориентированное на рынок хозяйство, которое связано не столько с расширением общественного (государственного) сектора, сколько с внедрением и использованием нерыночных принципов, подходов и механизмов для распределения дефицитных ресурсов общества.

Именно разный механизм распределения ресурсов в общественном секторе требует изучения природы и роли общественных товаров и услуг, чье производство и потребление не могут быть предметом (не подчиняются) существующих чисто рыночных механизмов. Одновременно нужно учитывать и подчиненный характер общественного (государственного) сектора, до тех пор, как он опирается на частных финансовых ресурсов, необходимых для производства товаров для коллективного потребления. В этом смысле, проблемы эффективности в распределении ресурсов в общественном секторе и оптимальности налогообложения всегда имеют первостепенное значение, так как в значительной степени определяют благополучие и благосостояние современного общества.

Система общественного сектора в большинстве современных стран построена в виде иерархической структуры. Конечно, ведущая роль в этой структуре занимает центральное правительство, которое принимает и занимается общей организацией предложения и поставки общественных товаров и услуг в стране. На втором, а иногда и на третьем, более низком уровне функционируют местные органы власти, которые чаще всего имеют права и обязанности обеспечения местного населения тех общественных благ, товаров и услуг, потребление которых пространственно ограничивается территорией под местной юрисдикцией.

В компетенции местных органов власти определить уровень децентрализации, который рассмотрен с точки зрения муниципалитетов заполняет содержание термина местное самоуправление. Именно это разграничение функций государства в пространственном измерении создает два уровня обеспечения общественных товаров и услуг - центральный и децентрализованный, что в свою очередь создаст определенную систему распределения и перераспределения финансовых ресурсов в общественном секторе, которая определяется как финансовая децентрализация.

Политика децентрализации приобрела важное значение для современных стран в начале 90-х годов прошлого века. Считается, что децентрализация в общественном секторе с одной стороны является необходимым условием для повышения эффективности в предоставлении общественных товаров и услуг, с другой стороны способствует полному удовлетворению предпочтений и потребностей местного населения. Практическая реализация этих преимуществ, однако, предполагает реали-

зацию важного условия, а именно - существование корреляции между расходными обязательствами и финансовыми ресурсами местных органов власти.

Монография стремится проанализировать процесс финансовой децентрализации в Болгарии в период 1991-2009 гг., представляя основные достижения и проблемы организации финансовых отношений между центральными и местными органами власти в стране. Проводя сравнительный анализ в рамках Европейского союза оценивается эффективность законодательства, сфера расходных обязательств и финансовых возможностей основных источников поступлений в бюджеты болгарских муниципалитетов. Извлечены ряд выводов из успехов, проблем и трудностей в процессе децентрализации общественного сектора в стране, сформулированы практические рекомендации. Структурно монография включает в себя введение, три главы, заключение и список литературы.

Первая глава посвящена теоретическим основам фискальной децентрализации. Последовательно рассмотрены основные принципы финансовой децентрализации, преимущества и недостатки децентрализованной системы организации общественного сектора, применяемые количественные и качественные показатели для оценки степени фискальной децентрализации в современных государствах, а также характеристики эффективного местного самоуправления.

Вторая глава посвящена распределению функций и обязанностей расходов в децентрализованной системе. В теоретическом плане представлены основные принципы и проблемы в распределении функций в общественном секторе. Подробно анализируются динамика и структура муниципальных расходов в Болгарии в период 1991-2009 гг. Особое внимание уделяется динамике инвестиционных затрат болгарских муниципалитетов, по сравнению с инвестиционной деятельностью местных органов власти в Европейском Союзе. Через сравнительного анализа выявлены четыре модели динамики общественных расходов в Европейском Союзе и сформулированы выводы об эффективности организации общественных (государственных) расходов в Болгарии.

Третья глава посвящена основным взглядам на оптимальную структуру доходов местных органов власти. Основные принципы финансирования местных органов власти рассматриваются в теоретическом аспекте. Представлен анализ динамики и структуры доходов бюджета болгарских муниципалитетов в период 1991-2009 гг., дана оценка основным достижениям и проблемам финансовых отношений между центральными и местными органами власти в стране. Особое внимание уделяется местным налогам как одного из столпов финансовой децентрализации и крупного собственного источника доходов, обеспечивающих финансовую независимость местных властей в Европейском Союзе. В заключение предложены выводы и рекомендации по укреплению финансовой самостоятельности болгарских муниципалитетов и повышению эффективности муниципального финансового менеджмента.

© Стоилова Д.

Аликперов И.М. Актуальные проблемы мировой экономики [Текст]: учеб. пособие для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Управление персоналом» / Аликперов И. М. // под общ. ред. Л.Ю. Шемятихиной. И.М. Аликперова; Урал. гос. пед. ун-т; Екатеринбург. 2012. – 209 с.

УДК 339 (075)

ББК У5я7

ISBN 978-5-7186-0503-7

Учебное пособие предназначено для студентов очной и заочной формы обучения, осваивающих образовательные программы высшего профессионального образования по направлениям «080200.62 - «Менеджмент» и «080400.62 - Управление персоналом», а также программы дополнительного профессионального образования по менеджменту, управлению персоналом, государственному и муниципальному управлению.

Пособие включает лекционные материалы по основным темам курса, практические задания и кейсы по современным проблемам мировой экономики, глоссарий, контрольно-измерительные материалы для организации самостоятельной работы, список рекомендуемой литературы. Содержание данного пособия выстроено в соответствии с ФГОС ВПО по направлениям «080200.62 - «Менеджмент» и «080400.62 - Управление персоналом».

Печатается в соответствии с Планом научно-исследовательской работы кафедры теории и практики управления организацией Института кадрового развития и менеджмента УрГПУ на 2011-2015 гг. и по решению кафедры теории и практики управления организацией ГОУ ВПО «УрГПУ» (протокол № 1 от 5 сентября 2012 г.).

Учебному пособию присвоен гриф УрГПУ «учебное издание» (решение № 162 от 07.11.2012 г.).

© Аликперов И.М.

Отраслевая экономика и экономика организации

Исследование экономических факторов высокотехнологического производства: монография / под ред. Т.А. Баяскалановой. – Иркутск: Изд-во ИрГТУ, 2013. – 176 с.

УДК 338.3

ББК 65(2)рос-5

ISBN 978-8038-0883-1

В работе проведена разработка научно-обоснованных подходов к формированию экономического механизма обеспечения устойчивого развития региона, позволяющих стимулировать развитие высокотехнологического производства. Теоретические положения и практические материалы, представленные в работе, могут быть использованы для разработки рекомендаций по развитию в регионах высокотехнологических производств и дальнейших научных исследований по данной проблеме, а также в учебном процессе высших учебных заведений в курсах дисциплин экономического цикла.

© Баяскаланова Т.А.

© Коллектив авторов

Баяскаланова Т.А. Обновление основных производственных фондов промышленности России: монография. – Иркутск: Изд-во ИрГТУ, 2010. – 144 с.

УДК 658.152

ББК 65.291.571

ISBN 978-8038-0670-7

На основе анализа недостатков действующего механизма воспроизводства основных производственных фондов сформулированы новые подходы к процессу обновления, в частности, подход, основанный на движении потребительской стоимости средств труда. Уточнено понятие обновления, с новых позиций раскрыты содержание процесса обновления и формы работы при выборе варианта обновления основных производственных фондов.

Предназначена для научных работников, менеджеров промышленных предприятий, студентов инженерно-экономических специальностей.

© Баяскаланова Т.А.

Баяскаланова Т.А., Вырупаева Т.В. Экономическое управление организацией: учеб. пособие. – Иркутск: Изд-во ИрГТУ, 2013. – 216 с.

УДК 659.2

ББК 65.050я7

Учебное пособие содержит теоретические основы создания и функционирования предприятия в условиях рынка. Изложены цели и функции предприятия, подробно рассмотрены ресурсы предприятия, экономический механизм его функционирования, производственная и организационная структура. Особое внимание уделено оценке финансово-хозяйственной деятельности предприятия. После каждой темы приведены ключевые термины, контрольные вопросы для проверки знаний и задания для самостоятельной работы. Материал изложен в доступной, наглядной форме в сопровождении иллюстративного материала.

Учебное пособие написано в соответствии с образовательным стандартом высшего профессионального

образования Российской Федерации. Предназначено для студентов всех форм обучения по специальности 220501.65 – «Управление качеством».

© Баяскаланова Т.А.

© Вырупаева Т.В.

Миляева Л.Г. Экономика предприятия: учебное пособие / Л.Г. Миляева; Алт. гос. техн. ун-т, БТИ. – Бийск: Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2013. – 226 с.

УДК [338+658] (075.8)

Учебное пособие «Экономика предприятия», написанное в помощь студентам, обучающимся по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (квалификация – бакалавр), нацелено на формирование ряда общекультурных (ОК) и профессиональных (ПК) компетенций, предусмотренных требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования (ФГОС ВПО).

Кроме того, учебное пособие нацелено на формирование дополнительных компетенций, ориентированных на профиль «Производственный менеджмент». К их числу относятся, например: умение выпускников анализировать и оценивать влияние факторов, обеспечивающих эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия; умение составлять сметы затрат на производство продукции предприятия, составлять калькуляцию себестоимости продукции, обосновывать стратегии ценообразования, повышения качества и конкурентоспособности продукции и предприятия; владение методами оценки персонала, умение проводить анализ результативности труда и диагностику конкурентоспособности кадров предприятия.

Учебное пособие предназначено для самостоятельной работы студентов, сопряженной с выполнением курсовой работы, подготовкой к тематическим контрольным работам и тестам, предназначенным для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

Отмеченное обстоятельство определило содержание и структуру, логику представления материала.

В учебном пособии, ориентированном на компетентностную модель обучения студентов, представлены: теоретические основы дисциплины (по сути, краткий конспект лекций); методические указания к практическим занятиям и курсовой работе, проиллюстрированные соответственно на условных примерах и модельном предприятии; фонд оценочных средств (база тестовых заданий).

© Миляева Л.Г.

Теория менеджмента

Проблемы и перспективы современного менеджмента: Монография / А.Н. Семин, О.Н. Михайлюк. – Екатеринбург: Изд-во Рос. проф.-пед. ун-та, 2012. – 144 с.

ББК У291.21

С 30

В монографии рассмотрены современные подходы к организации менеджмента в постиндустриальной экономике. Особое внимание уделено менеджменту организаций различных форм собственности, проанализированы секреты успеха менеджера, раскрыты основные методы повышения эффективности управленческого труда.

Книга рекомендована студентам младших курсов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям, может быть использована преподавателями вузов в качестве основы для подготовки вводного курса бакалавриата направления «Менеджмент».

© Семин А.Н.

© Михайлюк О.Н.

Функциональный менеджмент

Управление финансами и инвестициями [Текст]: практикум/ Т.А. Бурцева, О.В. Журавлева, Ю.П. Садченкова; Государственный университет управления, Кафедра управления в экономических и социальных системах; [под общ. ред. Ю.П. Садченковой]. – М.: ГУУ, 2013. – 219 с.

УДК 658.15(076.5)

6Н1

Б91

ISBN 978-5-215-02510-9

Пособие предназначено для студентов, обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры по направлению «Менеджмент», и способствует формированию профессиональных компетенций в сфере управления финансами и инвестициями.

В пособии рассмотрены актуальные в современных экономических условиях теоретические и практические вопросы финансового и инвестиционного менеджмента: анализ и планирование финансового состояния организации, финансовые и коммерческие расчеты, оценка эффективности инвестиционных проектов, анализ рисков в процессе управления финансовыми активами и источниками средств, оценка финансовых активов, отдельных видов имущества и бизнеса в целом, вопросы формирования финансовой политики организации и грамотного применения методов и рычагов финансового механизма для повышения эффективности финансового управления.

В каждом разделе пособия приводится обзор ключевых категорий по основным аспектам управления финансами и инвестициями, предлагаются вопросы для обсуждения и контроля знаний, тестовые задания, учебно-деловые ситуации, а также набор практических задач для самостоятельного решения и компьютерный практикум. Пособие снабжено терминологическим словарем, финансовыми таблицами и базовыми формулами, которые помогут читателям успешно справиться с выполнением предложенных заданий.

Большинство из представленных в пособии практических заданий носит комплексный междисциплинарный характер, что соответствует принципам компетентностного подхода и способствует формированию навыков управленческой деятельности в инвестиционно-финансовой сфере.

Учебно-методическое пособие составлено с учетом специфики преподавания финансовых дисциплин, оно может быть также использовано при самостоятельной работе студентов, что, несомненно, будет способствовать повышению уровня формирования профессиональных компетенций, необходимых в современных условиях для эффективного менеджера.

© Бурцева Т.А.

© Журавлева О.В.

© Садченкова Ю.П.

Ушева М. Поведение на потребителя (Поведение потребителя). Учебник. Унив. издательство «Неофит Рилски», Благоевград, 2013. – 200 с.

Учебник представляет собой труд с объемом 200 страниц печатного текста. Составлен из введения, пяти модулей с 21 учебным тем и литература. В начале каждой теме дифференцированы ключевые слова и фразы, наглядны многочисленные рисунки и диаграммы, помо-

гающие и поддерживающие восприятие во время лекции и самостоятельное изучение материала студентами. Литература включает в себя 121 ссылок на литературу, из которых 62 на кириллице, 43 на латинице и 16 источника в Интернет. Учебник подготовлен подготовлена в связи с одноименным учебным курсе лекции на факультете Экономики и менеджмента Юго-Западного университета им. «Н. Рильского», Благоевград, Болгария.

Цель учебника «Поведение потребителя» является овладение основными понятиями в области изучения потребительского поведения, формирование знаний и навыков будущих менеджеров по маркетингу и мерчендайзеров, специалистов в области креативного менеджмента и маркетинга.

Обоснован характер и необходимость изучения потребительского поведения. Подробно рассматривается как процесс взятия решение о покупке, как природа и этапы, так и основные подходы. Особое внимание уделяется процессу покупки с разной степенью интереса.

Темы о сборе информации и анализа и оценки альтернатив несомненно подготовят будущих специалистов для их практического применения, а изучение реакции после покупки будет полезно как в профессиональном, так и в личном плане.

Изучение моделей поведения потребителей позволит найти ответа основному вопросу - как потребители подходят к планированию закупок, во время осуществления покупки, во время и после употребления, и что является причиной, чтобы вести себя именно так в процессе.

Рассматривание вопросов и проблем, касающиеся культуры и субкультуры даст будущим менеджерам по маркетингу и мерчендайзерам базовые знания о структуре, элементов, механизма и влияние этих важных факторов, особенно в тех случаях, когда специалист работает против, или, скорее, в системе заранее сформированных потребностей и желаний, в ситуации накладываемых на потребителя знаний, опыта, информации, предвзятости и т.д.

Четкое определение и детальное рассмотрение социальных, личных и психологических факторов, влияющих современному потребителю позволит понять и использовать все возможности для влияния со стороны специалиста - мерчендайзера.

В учебнике специальное внимание обращается на специфике воздействия мотивации, как выражение столько желания, сколько внутренней силы, направляющая лиц действовать определенным образом для удовлетворения выявленных или бессознательных потребностей.

В конце учебника затрагиваются вопросы промышленных закупок, поведение компании-покупателя, создание и эксплуатации Центра покупок.

Учебник «Поведение потребителя» предназначен для студентов экономических и управленческих специальностей в университетах, может быть использован в качестве основы для основного или дополнительного обучения и повышения квалификации в области мерчендайзинга, в качестве дополнительной литературы в изучении потребительского поведения и покупателя со стороны действующих (профессиональных) менеджеров, маркетологов и мерчендайзеров. В связи с неоднородностью целевых групп, для которых он предназначен, в учебнике включены практические примеры, потому что именно примеры дают «живую связь» между теорией мерчендайзинга и его практического применения в современных рыночных отношений, в качестве гарантии успешного бизнеса.

© Ушева М.

Соколова Н.Г. Качество жизни населения города в маркетинге территории: монография. – Саарбрюкен: Ламберт Академик Пабблишинг, 2013. – 328 с.

ISBN 978-3-659-27896-9

Монография посвящена развитию теории маркетинга территории на основе его ориентации на качество жизни населения, а также дополнению положений внутригородского маркетинга. В исследовании предлагается маркетинговая концепция управления социально-экономическим развитием города, сформированная на основе идеи улучшения качества жизни путем предложения внутреннего территориального продукта города, максимально соответствующего комплексу потребностей, интересам и ценностям населения.

В монографии рассматриваются методология исследования качества жизни в маркетинге территории и методические основы его мониторинга для целей управления социально-экономическим развитием города. Монография предназначена для специалистов по маркетингу и руководителей в сфере муниципального управления, а также преподавателям высших учебных заведений, магистрантам и аспирантам соответствующих направлений обучения.

© Соколова Н.Г.

Управление персоналом и управленческая психология

Филипова М. Функциональные особенности в управлении на туристического предприятия (Функциональные особенности управления туристического предприятия). Монография. Унив. Изд. «Н. Рилски», Благоевград, 2011. – 342 с.

Туризм является одним из отраслей с наиболее быстрыми темпами развития. Ожидания, желания и намерения вклада этого сектора экономики для национальной экономики Болгарии очень высоки. Для разработки и реализации этих ожиданий, несомненно, место и роль имеют именно туристические предприятия.

Одной из главных актуальных проблем современных туристических предприятий в Болгарии является острая нехватка компетентных, обладающих инновационными знаниями об управлении туризмом менеджеров. Чтобы турист ощутил предлагаемые туристические переживания как по-настоящему уникальные и исключительные необходимо намного больше, чем наличие туристических ресурсов, гостиничных мест и заведений для приема пищи и развлечений. Необходим комплексный подход к планированию, организации, руководства, контроля и управления человеческими ресурсами на предприятиях индустрии туризма, с учетом особенности их управления.

В этом смысле настоящая монография пытается не только выявить функциональные характеристики управления туристического предприятия, но и предложить конкретные управленческие подходы и методы. Предложены управленческие решения и подходы с целью планирования, организации, руководства, контроля и управления человеческими ресурсами для целей индустрии туризма, которые могут помочь руководителям туристических предприятий.

В монографии изучаются особенности, с которыми отличается управление туристического предприятия в связи с социально-экономической природы туризма; комплексного характера туристической деятельности, природы туристического продукта и его жизненного цикла, специфики различных видов деятельности и туристических услуг, и создание этих продуктов и функций, вытекающих из сезонного характера туристической деятельности. С точки зрения функции планирования внимание фокусируется на его роли, последовательности направления от стратегического к оперативному планированию и специфике проектного планирования в туристическом бизнесе. В организации хозяйственной деятельности объясняются условия построения организации в туристических предприятий, возможности реорганизации, параметры и факторы, определяющие структуры - организационной структуры управления и типы организационных структур в сфере туризма. В функции руководства акцент поставлен на стиль управления, качеств руководителя и типов руководителей. Исследовалась динамика приложения стилей управления в туристических предприятиях Болгарии в период с 2007-2010 гг. и на основе результатов были сделаны выводы. Выявлены уровни компетенции в туристическом бизнесе и раскрываются возможности делегирования ответственности и компетенции в области туризма.

При рассмотрении контроля в деятельности выяснена его роль, рассмотрены основные вопросы, которые решает подотчетность, выяснена суть управления и выявлена характеристика системы контроллинга. Выде-

лены основные элементы контроллинговой инфраструктуры и контроллинг-цикла туристического предприятия. Выявлены направления в применении контроллинга. Определены уровни, на которые он применяется и методы и инструменты, которыми пользуются контроллинг-специалисты. Акцент поставлен на разработке и реализации контроллинга систем в туристическом предприятии. Была разработана модель для разработки и осуществления контроллинга систем в области туризма, которая включает пять этапов. Определена основная цель и главное назначение разработанной модели. Выявлены предпосылки для успешной реализации разработанной модели контроллинга системы туристического предприятия и принципах, обеспечивающих соблюдение единства и гармонии контроллинга системы. Выявлены компетенции контроллинга-специалистов.

В управлении человеческими ресурсами внимание фокусировано на их роли в сфере туризма и содержание системы управления человеческих ресурсов. Рассмотрены отдельные элементы системы управления человеческими ресурсами - обеспечение необходимых человеческих ресурсов, интенсификация человеческих ресурсов в процессе текущей работы; поддержка организационных и управленческих мер и задач, и координации между ними. Выявлены характеристики подготовки и квалификации кадров в туристическом предприятии.

© Филипова М.

Миляева Л.Г. Проблемы кадрового менеджмента организации: монография / Л.Г. Миляева, А.А. Дамбовская; Алт. гос. техн. ун-т, БТИ. – Бийск: Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2011. – 193 с.

УДК 331.108:331.101.38
ISBN 978-5-9257-0225-3

В монографии обоснованы теоретико-методологические основы управления персоналом современных организаций; представлен авторский методический инструментарий, нацеленный на диагностику и управление кадровой ситуацией, качеством трудовой жизни персонала, а также предназначенный для мониторинга ключевых параметров кадрового менеджмента; отражены результаты его апробации на примере предприятий базового эксперимента.

Монография предназначена для руководителей и специалистов служб управления персоналом (управления человеческими ресурсами) разнопрофильных организаций; для студентов, аспирантов и преподавателей высших учебных заведений; для научных работников, занимающихся проблемами кадрового менеджмента.

© Миляева Л.Г.

© Дамбовская А.А.

Димитров П. Иновации и инновационное мышление в туризме (Иновации и инновационное мышление в сфере туризма). Учебник. Издательство: Авангард Прима, София, 2012. – 216 с.

Одним из основополагающих принципов естественного отбора, сформулированный Чарльзом Дарвином утверждает, что в природе выживает не крупнейший, не самый мощный и самый быстрый, а самый адаптивный в биологическом отношении вид. Кроме того, эволюционный скачок вперед в своем развитии могут сделать только те виды, которые могут наилучшим образом, отвечают на вызовы окружающей их среды. Если этот принцип перенести из мира биологии в деловом мире, то сразу же становится ясно, что адаптивность, несомненно, является ключевой способностью живучести как компаний, так и секторов, и национальных экономик в целом. Современная корпоративная адаптивность, включая сферу туризма, однако, немыслима без наличия необычного, нестандартного мышления менеджеров и без реализации инноваций во всех его возможных форм - новых туристических продуктов, новых технологий, новых способов организации, новых способов взаимодействия с рынками и т.д. Реализация успешных инноваций является именно тот эволюционный скачок, который некоторые туристические компании в состоянии сделать и таким образом их продукция начинает восприниматься как узнаваемая, привлекательная и современная туристами.

Тот факт, что туризм никогда не считался высокотехнологичным сектором и что не предлагает большим инновационным опытом, не должен пугать. Проблемы, которые генерируют инновационные процессы, могут найти адекватной управленческой реакции.

Учебник «Иновации и инновационное мышление в сфере туризма» в объеме 216 страниц, с многочисленными графиками и таблицами и структурирован в введения, пяти глав и литература, состоящая из 11 источников.

Первая глава «Особенности инноваций в сфере туризма» включает в себя научные разработки, касающиеся значения и важность инноваций для развития туризма. Иновации определяются как дальнейшее развитие *инвенции* (*инвенция* - понимается как обобщение понятия «изобретение», «открытие», «новое решение», «новая идея») в их конкретного использования в данном секторе экономики, в том числе включая в себе институционализации соответствующих методов производства или выявление на рынке конкретных новых продуктов. Таким образом, адаптация маркетинговых и производственных систем является необходимым и ключевым элементом, который отличает концепции «инвенции» и «инновации». Критерием успеха является для техническим для инвенции, но и для коммерческих (торговых) инноваций. Отношения между этими двумя концепциями представляет предпринимательскую способность или потенциал индивида и / или организации.

Приложение инноваций не только в сфере туризма, но и во всех других секторах экономики, формируются из существующих в данном секторе наборе вариантов от возможностей для реализации инвенции или передачи (трансфер) инноваций из других секторах, а также из уже реализованных инноваций.

Учебник описывает инновационных процессов, их специфику и этапы. Представлена обобщенная структура инновационного процесса. Особое внимание уделяется роли и значения нематериальных активов в инновационных процессах в туристических предприятий, и дано

определение о концепции природы интеллектуального капитала и связанные с вытекающие из его компонентов нематериальных активов. Для целей предлагаемого учебника применяются следующие три элемента (компоненты) интеллектуального капитала: человеческий капитал, структурный капитал и социальный капитал.

Вторая глава называется «Генерация и отбор инновационных идей» показывает формирование инновационного творческого мышления, основанного на широко используемых в практической психологии «пусковых факторов». Ряд определений приведены для этого типа мышления и представлены некоторые видения некоторых из самых успешных лидеров международной индустрии туризма. Особое внимание в учебнике уделяется различным методам генерации инновационных идей и конкретный выбор инновационных идей.

Глава третья «Планирование и организация инновационной деятельности в сфере туризма» включает в себя инновационные стратегии, та понятие «стратегия» понимается как набор целей и основных корпоративных политик для достижения этих целей, что выражается таким образом, который позволяет определить, в каком состоянии или ситуации находится компания (организация) или какой компанией (организацией) она является и какая хотела бы быть. В учебнике четко обоснованы и представлены подходы к планированию и организации инновационных деятельности, особое внимание уделяя современным подходам к планированию инноваций.

Особо следует отметить разработку в учебнике о жизненном цикле инноваций и идея, что, как только они достигают стадии «коммерциализации», инноваций появляются на туристическом рынке или в виде новых туристических продуктов, либо в виде новых технологий обслуживания клиентов и / или обеспечения эффективного функционирования туристических объектов.

Важным акцентом в учебнике поставлен на необходимость ускорения инновационной деятельности. То есть, для того, чтобы фирмы туристического бизнеса воспользовались разнообразием интеллектуального капитала, соответственно, нематериальных активов в них для ускорения их инновационной деятельности, необходимо, прежде всего, определить те области, с особым упором, с помощью которого компании могут подготовиться к предстоящим и желаемым изменениям в этом направлении.

В четвертой главе рассматриваются вопросы риска в инновационных процессах в туризме. В частности рассматриваются вопросы развития теории риска, как прежде чем выявить характерологические черты того, что имеется в виду под понятием «риск» в результате развития теории риска, дается вводная, первоначальная рамка дальнейших размышлений по этой проблеме с различных точек зрения. Акценты ставятся на трех аспектов риска, а именно что риск влияет или, точнее, относится к будущим событиям, что включает в себя изменения, и что содержит в себе и требует принятия решений (выбора).

В учебнике выявлены типы инновационного риска с помощью использования диверсификационной схемы, где риски для туристического предприятия в его инновационные инициативы, изначально разделены на три категории – знакомые (известные) риски, предсказуемые (прогнозируемые) риски и непредсказуемые (непрогнозируемые) риски. Как и инноваций в туристическом бизнесе и рисков, связанных с ними происходят в виде процесса, хотя, казалось бы, нематериальный и, казалось бы, процесс, которого невозможно (или трудно) обнаружить. Реализация инновационных рисков в туристическом бизнесе как процесс довольно сильно отлича-

ется от фактического инновационного процесса, поэтому в учебнике рассматриваются и этапы и сценарии проявления.

Пятая глава под названием «Оценка и управление инновационного риска» рассматривает критерии, показатели и методы оценки инновационного риска. Предлагаются конкретные измерительные шкалы, количественная оценки риска, сочетание словесных и качественных / количественных оценок, источники неопределенности, матрица рисков и т.д. Автор дает свои рекомендации по планированию и организации работы по снижению риска, и, наконец, сосредотачивает внимание на мониторинга риска.

С точки зрения содержания учебник «Инновации и инновационное мышление в сфере туризма» будет представлять интерес для специалистов в индустрии туризма, вовлеченных в вопросов инноваций и инновационного творческого мышления.

Учебник «Инновации и инновационное мышление в сфере туризма» предназначен для студентов в специальности «Туризм» Факультета экономики и менеджмента в Юго-Западном университете «Неофит Рильский», Благоевград, изучающие учебную дисциплину «Инновации в туризме».

© Димитров П.

Стратегический менеджмент

Станкова М. Повышаване конкурентоспособността на туристическата дестинация (Повышение конкурентоспособности туристического назначения). Монография. Унив. издателство «Неофит Рилски», Благоевград, 2013. – 385 с.

Монография представляет собой труд с объемом 385 страниц печатного текста. Библиографический аппарат работы включает в себя 297 ссылок на литературу, из которых 50 на кириллицы, 186 на латиницы и 60 источника в Интернет. Он состоит структурно из введения, трех глав, заключения и двумя приложениями.

«Повышение конкурентоспособности туристического назначения» представляет собой аргументированная теоретическая работа, рассматривающая проблему выявления возможностей для повышения конкурентоспособности туристических назначений (направлений). Эта проблематика находит свое отражение и в ряде других публикаций М. Станковой, более важными являются монографии «Совершенствование управления туристических назначений» и «Обеспечение ресурсов туристического назначения» а также статьи и доклады, опубликованные в болгарских и международных специализированных изданиях.

Вопросы, рассматриваемые в монографии, связаны с экспликацией теоретических аспектов повышения конкурентоспособности туристического назначения. Основное внимание направлено к выяснению понимания понятий «туристическое назначение», «конкурентоспособность туристического назначения» и «модель для повышения конкурентоспособности» туристического назначения.

Выделенные факторы, определяющими динамику рынка и необходимость осуществления комплексного подхода к изучению туристического назначения, его конкурентоспособность и возможностей совершенствования. В прямой зависимости от них оформлены и ряд допущений и ограничений, установленных автором как допустимые. Они возникают из надлежащего применения концептуальных теорий Р. Батлеря, Бирмана, Бугалис, а также теоретических постановках в работах болгарских ученых, как М. Воденска, Св. Ракаджийска, М. Нешков, Ст. Маринов и другие. Автор интерпретировала текст в соответствии с обязательствами, предусмотренными в «Повестки дня 21 века» и Кодекса этики в сфере туризма новых образовательных функций туризма.

М. Станкова изучает методологические вопросы повышения конкурентоспособности туристического назначения и предлагает расширенную, продвинутой методологии для решения существенных проблем, связанных с анализом факторов и условий для туристического назначения. И на этой основе, анализируются факторы и условия назначения Болгария, а также ряд социально-экономических показателей, а именно - территориального планирования, образовательные структуры, занятость населения, инвестиций, инновационный потенциал, инфраструктура, качества окружающей среды.

Монография охватывает также практические вопросы повышения конкурентоспособности туристических назначений. Автор предлагает специально разработанный алгоритм для проведения факторного анализа туристических назначений, с использованием SPSS специализированное программное обеспечение. Эмпирическая часть исследования основана на проведенной квалитетической оценке назначения Банско, Болгария и обрабатываются шесть наборов условий (параметров конкурентоспособности), с тем, чтобы позволить исследова-

ванию изменении конкурентоспособности назначения в соответствии с отношениями между ними и численности постоянного населения и число туристов в течение десяти лет.

Подводя итоги исследования, М. Станкова делает выводы и рекомендации в отношении моделирования конкурентоспособности туристических назначений и ее совершенствования. Подчеркивает еще, что это специфический инструмент, чтобы преодолеть основные проблемы болгарского туризма в настоящем моменте - не конкурентоспособность назначения Болгарии по сравнению с ее прямыми конкурентами. Выявлены основные задачи, от выполнения которых зависит дальнейшее повышение ее конкурентоспособности на глобальном и региональных уровнях.

© Станкова М.

Баяскаланова Г.А., Кабакова О.Г., Баяскаланова Т.А. Методический подход к разработке стратегии повышения конкурентоспособности предприятия на рынке технологической продукции региона: монография. – Иркутск: Изд-во ИрГТУ, 2011. – 100 с.

УДК 338.45:339.137.2

ББК У 290.32

ISBN 978-5-8038-0757-5

Практическая значимость монографии состоит в том, что основные положения и выводы в работе, подкрепленные соответствующими расчетами, могут быть использованы руководством машиностроительных предприятий региона для анализа, оценки и управления их конкурентоспособностью в современных рыночных условиях, а также могут быть использованы в качестве методической основы для инвесторов, кредиторов.

Теоретические положения и практические материалы, представленные в работе, могут быть использованы в учебном процессе высших учебных заведений в курсах дисциплин экономического цикла.

© Баяскаланова Г.А.

© Кабакова О.Г.

© Баяскаланова Т.А.

Бизнес-коммуникации

Деловые коммуникации: теория и практика: учебник для бакалавров / М.Б. Жернакова, И.А. Румянцева. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 370 с.

ISBN 978-5-9916-3189-1

В учебнике рассмотрен широкий круг вопросов, касающийся организации и реализации коммуникаций в процессе управления, в том числе, виды общения, функции деловых коммуникаций, вопросы подготовки документов, деловых писем, презентаций, выступлений перед аудиторией; организации деловых переговоров и совещаний. Особое внимание уделено этике, этикету и культуре делового общения. Рассмотрены современные тенденции в развитии коммуникационных технологий, критерии оценки эффективности коммуникаций, современные системы управления коммуникациями – PR, коммуникации между организациями и властью, коммуникации с инвесторами.

Учебник соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования третьего поколения.

Для студентов высших учебных заведений, преподавателей, практических работников в области управления организациями.

© Жернакова М.Б.

© Румянцева И.А.

Экономика, менеджмент

и маркетинг образования

Галустов Р.А., Крыжанстовская Е.В. Экономика образования: курс лекций (учебно-методическое пособие). – Армавир: РИО АГПА, 2013. – 252 с.

УДК-37.0 (075.8)

ББК-74 Г-16

В данном учебно-методическом пособии освещены современные проблемы экономики образования в условиях становления рыночной экономики. При этом широко использовались материалы периодической печати. Содержание учебно-методического пособия соответствует требованиям ФГОС ВПО к уровню подготовки бакалавра. Предложенные материалы адресованы для руководителей общеобразовательных учреждений, учителей – практиков и студентов высших учебных заведений очной и заочной форм обучения, обучающихся по направлению подготовки 050100.62 Педагогическое образование.

© Галустов Р.А.

© Крыжанстовская Е.В.

Поведение потребителя услуг высшего образования в современной маркетинговой среде: адаптация и стратегическое позиционирование вуза / Мушкетова Н.С., Викторова Е.М., Мельник Т.И. // Монография. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013. – 256 с.

339.13

65.5

М 93

978-5-394-02329-3

В монографии обосновываются теоретико-методологические аспекты потребительского поведения на рынке образовательных услуг вузов, анализируется концепция и структура маркетинговой среды вузов, определены основные направления стратегического позиционирования вузов в меняющейся маркетинговой среде.

Для специалистов и широкого круга читателей, интересующихся вопросами маркетинговых исследований рынка, образовательных услуг вузов и проблемами стратегического управления вузом.

Монография может быть использована в преподавании учебных дисциплин «Менеджмент в образовании», «Маркетинг в образовании», «Поведение потребителей», «Стратегический маркетинг», а также спецкурсов по проблемам маркетингового управления вузом.

© Мушкетова Н.С.

© Викторова Е.М.

© Мельник Т.И.

Лагутина Е.Е. Формирование комплекса маркетинга образовательных услуг учреждений высшего профессионального образования [Текст]: монография / Е.Е. Лагутина; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Г.В. Астратовой. – Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т [б.и.], 2012. – 195 с.

УДК 37.014.54 (021)

ББК У497.4

ISBN 978-5-7186-0493-1

В монографии рассматриваются теоретические основы формирования комплекса маркетинга образовательных услуг учреждений высшего профессионального образования. Практикоориентированный характер монографии придает разработанный и обоснованный комплекс маркетинга образовательной услуги на примере экономических направлений подготовки.

Книга представляет интерес для ученых, изучающих проблемы маркетинга образовательных услуг, специалистов в области маркетинговой деятельности, преподавателей, руководителей и экономистов образовательных учреждений, а также аспирантов и студентов вузов.

Печатается по решению кафедры теории и практики управления организацией УрГПУ (протокол № 7 от 14.03.2012 г.).

На научное издание присвоен гриф ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет».

© Лагутина Е.Е.

Леонгардт В.А., Шемятихина Л.Ю., Сиякова М.Г. Управление маркетинговой деятельностью отраслевого вуза на рынке услуг бизнес-образования [Текст]: монография / В.А. Леонгардт, Л.Ю. Шемятихина, М.Г. Сиякова. – Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т [б.и.], 2012. – 223 с.

УДК 37.014.54 (021)

ББК У497.4

Л147

ISBN 978-5-7186-0492-4

В монографии рассматриваются теоретические, методические и практические положения проектирования процесса управления маркетинговой деятельностью отраслевого вуза в условиях конкретных рынков и сегментов.

Одним из приоритетных направлений государственной политики РФ стало развитие новой экономики, базирующейся на опережающем росте знаний и представляющей сферу образования как самостоятельную отрасль экономики. По отношению к деятельности вузов это вызвало уменьшение объема государственного заказа и изменения в структуре их финансирования.

Отраслевые вузы, которые находятся в разном ведомственном подчинении и предлагают услуги по подготовке специалистов для единичных рынков труда, действуют на рынке образовательных услуг в особых условиях, так как реализуют профильные программы, спрос на которые определяется состоянием и направлениями развития национальной и отраслевой экономики.

Вузы столкнулись с ситуацией, вызванной кризисным состоянием предприятий и организаций и снижением спроса с их стороны на подготовку специалистов определенного профиля и квалификации. В этих условиях управление маркетинговой деятельностью становится условием выживания на рынке, так как позволяет провести оценку портфеля образовательных услуг, подготовить новые коммерческие предложения и использовать маркетинговые инструменты при взаимодействии с рынком.

Практико-ориентированный характер монографии придает представление методических рекомендаций по проектированию и внедрению структуры и содержания процесса управления маркетинговой деятельностью в отраслевом вузе и описание последовательности пер-

спективно-целевых решений по разработке маркетинговой стратегии вуза на рынке бизнес-образования.

Книга представляет интерес для ученых и практиков в области экономики и управления народным хозяйством, отраслевого менеджмента, бизнес-консультантов, преподавателей и магистрантов менеджмента.

Рекомендовано Ученым советом ФГБОУ ВПО «УрГПУ» в качестве научного издания (решение № 130 от 27.06.2012 г.).

© Леонгардт В.А.

© Шемятихина Л.Ю.

© Сиякова М.Г.

Сигнаевская О.Р. Культурно-антропологические смыслы политического и образовательного пространств: монография. - Екатеринбург, ГОУ ВПО «УрГПУ», 2010. – 231 с.

141.319.8 (021), 216

ББК 216

С 38

Монография продолжает исследования автора по проблемам философии человека нового «постиндустриального формата», в которых философская антропология осмысливается в русле полипарадигмального подхода. Осуществляется попытка «развернуть» философское знание о человеке XXI века от «бытия в мире вещей» к «бытию в мире смыслов». В монографии анализируется актуальность и востребованность новых становящихся сегодня в российском интеллектуальном пространстве самостоятельных интегральных дисциплин – философии образования и философии политики. Выявляется общий контур генеральных проблем в русле новой информационной парадигмы. Предлагается рассматривать данные направления исследований не столько в контексте социально-философского знания, а как проблемы философской антропологии или философии человека XXI века.

Цель монографии исследовать философско-антропологические основания менеджмента современного пространства образования в контексте актуальных политических процессов. Менеджмент образования, в первые исследуется в культурно-антропологическом измерении, а также показывается всепроникающая диалектическая связь образовательной и политической (идеологической) парадигм в информационном обществе. Особая роль уделена национальным управленческим концепциям и ценностно-смысловой стратегии развития.

Для исследователей в области философии менеджмента образования, философской антропологии, философии культуры, философии образования и философии политики, аспирантов и преподавателей высших учебных заведений и всех, кто интересуется философией человека в информационную эпоху.

© Сигнаевская О.Р.

Методика преподавания управленческих и экономических дисциплин

Вандина О.Г. Задания по самостоятельной работе студента и методические рекомендации по их выполнению по дисциплине «Теория бухгалтерского учета». - Армавир: РИО АГПА, 2013. - 48 с.

УДК- 331 (075.8)
ББК-65.052
В 17

Данное издание содержит задания для самостоятельной работы студентов методические рекомендации по их выполнению по дисциплине «Теория бухгалтерского учета» и предназначено для студентов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент». Задания для самостоятельной работы студента составлены с учетом действующих нормативно-правовых документов, регулирующих бухгалтерский учет в РФ. Задания для самостоятельной работы позволяют студентам систематизировать теоретические знания и самостоятельно закрепить знания полученные в ходе аудиторных занятий. Пособие содержит вопросы контроля знаний студентов, тематику рефератов, и практические задания.

Методические рекомендации по выполнению заданий позволяют студенту наиболее эффективно организовать свою внеаудиторную работу.

© Вандина О.Г.

Вандина О.Г. Задания для практических занятий и методические рекомендации по их выполнению по дисциплине «Теория бухгалтерского учета». - Армавир: РИО АГПА, 2013. - 64 с.

УДК- 331 (075.8)
ББК-65.052
В 17

Данное издание содержит задания для практических занятий и методические рекомендации по их выполнению по дисциплине «Теория бухгалтерского учета» и предназначено для студентов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент». Задания для практических занятий составлены с учетом действующих нормативно-правовых документов, регулирующих бухгалтерский учет в РФ.

Все задания позволяют студентам систематизировать теоретические знания и практически закрепить знания, полученные в ходе лекционных занятий. Пособие содержит контрольные вопросы, тесты контроля знаний студентов и тренинги.

Методические рекомендации по выполнению заданий позволяют студенту наиболее эффективно использовать время практического занятия.

© Вандина О.Г.

Иванова Н.В. Практикум по дисциплине «Маркетинг» [текст]: Учебное пособие / Н.В. Иванова, Е.Б. Васильченко, И.П. Зеленева. – Волгоград: ФГБОУ ВПО Волгоградская ГСХА, 2011. – 144 с.

УДК 339.138 (07)
ББК 65.291.37
ISBN 978-5-85536-575-7

В учебном пособии «Практикум по дисциплине «Маркетинг» систематизированы теоретико-методологические подходы к решению практических и ситуационных задач по планированию, анализу, контролю и бюджетированию маркетинговой деятельности, изучению спроса и выявлению с помощью маркетинговых исследований рыночных потребительских предпочтений, оценке качества и конкурентоспособности продукции, ритмичности работы и коммуникационной активности предприятий. Каждая тема учебного пособия сопровождается вопросами для самопроверки, тестами, заданиями для закрепления материала, глоссарием терминов и библиографическим списком литературы, рекомендуемой для самостоятельного изучения.

Учебное пособие составлено в соответствии с Требованиями подготовки студентов по специальности «Экономика и управление на предприятии АПК», бакалавров по направлениям «Менеджмент» и «Экономика». Может быть использовано в качестве инструментария методического обеспечения преподавания дисциплин «Маркетинг», «Маркетинг в АПК», «Управление маркетингом», «Маркетинговые исследования», «Международный маркетинг», «Основы менеджмента и маркетинга», а также в системе дистанционного обучения и дополнительного профессионального образования магистров, аспирантов, преподавателей, слушателей системы послевузовского образования, руководителей и специалистов АПК, лиц, самостоятельно изучающих маркетинг.

© Иванова Н.В.

© Васильченко Е.Б.

© Зеленева И.П.

Трофимова О. А. Экономика предприятия [Текст]: учеб.-метод. комплекс; Урал. гос. пед. ун-т; под общ. ред. Л.Ю. Шемятихиной; Екатеринбург: [б.и.] , 2010. – 106 с.

УДК 330.5 (075.8)
ББК У301
Т 76

Учебно-методический комплекс предназначен для студентов, осваивающих образовательные программы высшего профессионального образования по направлениям «080500.62 – Менеджмент» и «080500.68 – Менеджмент» (Управленческое консультирование), специальности «080505.65 – Управление персоналом» при изучении курса по выбору или факультатива, а также программы дополнительного профессионального образования.

Комплекс включает учебное пособие по основным темам курса, программно-методическое обеспечение курса, контрольно-измерительные материалы и организация самостоятельной работы, список рекомендуемой литературы. Учебно-методический комплекс и его материалы содержательно выстроены в соответствии с ФГОС ВПО.

Печатается в соответствии с Планом научно-исследовательской работы кафедры теории и практики управления организацией УрГПУ на 2006-2010 гг. и по решению кафедры теории и практики управления организацией ГОУ ВПО «УрГПУ» (протокол № 6 от 24.02.2010 г.).

© Трофимова О.А.

«Учебник будущего»

Стратегический менеджмент. Теория и практика: Учебник. – Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2013. – 339 с.

УДК 65.01(075.8)

ББК 65.291.21-я73

ISBN 978-5-906081-75-9

В учебник включены основные темы курса «Стратегический менеджмент. Теория и практика»: базовые категории территориального управления, прогнозирования и планирования, опыт Волгоградской области в части формирования системы управления социально-экономическим развитием региона, место стратегического менеджмента в системе управления предприятием, особенности стратегического менеджмента в условиях неопределенности и риска, практика использования стратегического управления на предприятиях промышленности, ситуационные задачи и кейсы. Учебник может быть использован при проведении практических занятий, а также в самостоятельной работе при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент».

© Сазонов С.П.

«Вузовское издание»

Экономическая подготовка бакалавра менеджмента: программно-методическое обеспечение профессиональной образовательной программы по направлению «080200 - Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр»). Образовательный модуль 3: учебно-методический комплекс / Е.В. Крупнова, И.М. Аликперов, Т.А. Жеребцова, Л.А. Захарова, Е.Е. Лагутина, О.А. Толстых, О.А. Трофимова, И.А. Щипанова; Урал. гос. пед. ун-т; под общ. ред. Л.Ю. Шемятихиной; Екатеринбург, 2010. – 253 с.

УДК 378.22 : 37.014.54

ББК У49

Э 40

Образовательный модуль «Экономическая подготовка бакалавра менеджмента» объединяет программно-методическое обеспечение профессиональной образовательной программы по направлению «080200 - Менеджмент» по дисциплинам: экономическая теория, маркетинг, антикризисное управление, логистика, эконометрика, бухгалтерский учет, анализ и аудит, основы предпринимательства, финансовый менеджмент, актуальные проблемы мировой экономики, геополитические факторы в экономическом развитии регионов, управление государственными закупками и муниципальными заказами. Представлены программы дисциплин и курсов, каждая из которых включает: пояснительную записку, учебно-тематическое планирование для заочной формы обучения, содержание дисциплины, организацию самостоятельной работы студентов и контрольно-оценочной деятельности, требования к уровню овладения содержанием дисциплины, учебно-методическое и информационное обеспечение. Содержание программ, входящих в модуль, соответствует требованиям ФГОС ВПО (2010) по данному направлению.

В основе структуры и содержания образовательного модуля лежит компетентностная модель подготовки бакалавра менеджмента, разработанная преподавателями кафедр Института кадрового развития и менеджмента в рамках методологического семинара в 2008-2010 гг.

Для преподавателей учреждений профессионального образования, студентов, осваивающих профессиональную образовательную программу по направлению «080200 - Менеджмент». Печатается по решению кафедры теории и практики управления организацией Уральского государственного педагогического университета (протокол № 1 от 08.09.2010 г.).

© УрГПУ

© Коллектив авторов

Современные проблемы экономики, бизнеса и менеджмента: теория и практика: сб. ст. Междунар. онлайн-видеоконф., 7-8 февр. 2013 г., Россия, Ижевск / отв. за вып. Н.Г. Соколова. – Ижевск: Изд-во ИЖГТУ, 2013. – 232 с.

УДК 338(06)

C56

ISBN 978-5-7526-0597-0

В сборнике публикуются доклады Международной онлайн-видео конференции «Современные проблемы экономики, бизнеса и менеджмента: теория и практика», проведенной факультетом «Менеджмент и маркетинг» Ижевского государственного технического университета имени М.Т. Калашникова и «Бизнес и менеджмент» Технологического университета г. Брно (Чехия), посвященной актуальным вопросам формирования современных предпосылок модернизации экономики, инновационно-экономического развития регионов, тенденций развития менеджмента, информационных систем и технологий в современном мире и экономике, развития предпринимательства и сервиса.

© ИГТУ им. М.Т. Калашникова

© Соколова Н.Г.

© Коллектив авторов

Образование взрослых в современном образовательном пространстве [Текст]: сб. науч. ст. / Урал. гос. пед. ун-т; под науч. ред., С.Л. Фоменко; общ. ред. Н.И. Чураковой; Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т, 2013. – 333 с.

УДК 37.013.83

ББК Ч 432

О -23

ISBN 978-5-7186-0559-4

В сборнике научных статей представлены пленарные и секционные доклады Международной научно-практической конференции «Образование взрослых в современном образовательном пространстве», посвященных рассмотрению теоретических аспектов проблем содержания и технологий образования взрослых в современном образовательном пространстве.

Для научной и педагогической общественности, руководителей и специалистов организаций, аспирантов, и докторантов по педагогическим, психологическим, социологическим и экономическим наукам.

Рекомендовано Ученым Советом ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет» в качестве научного издания (решение № 254 от 9.10.2013 г.).

© УрГПУ

© Фоменко С.Л.

© Коллектив авторов

Философия и наука: Матер. XI Международ. науч.-практ. конф. молодых ученых «Философия и наука», Екатеринбург, 17 апреля 2012 г. / Урал. гос. пед. ун-т. – Екатеринбург. 2012. – 278 с.

УДК 101.1 ББК Ю 25 Ф56

В сборнике представлены материалы XI Международной научно-практической конференции молодых ученых и их научных руководителей, работающих в вузах Российской Федерации, а также за рубежом.

В издании нашли отражение многочисленные проблемы взаимосвязи конкретно-научных исследований и философии как их мировоззренческой и теоретико-методологической основы. Молодые ученые задаются вопросами, как возникла их научная дисциплина, какова ее философская основа, в чем специфика методологии их научных исследований.

Статьи сборника отражают способности к методологической рефлексии авторов, демонстрируют определенный уровень обобщения закономерностей и современных тенденций развития частных наук, выявляют пограничные вопросы различных областей научного знания.

Книга будет полезна аспирантам, соискателям и всем, кто интересуется философией и методологией научного исследования.

© УрГПУ

© Коллектив авторов

Электронное издание

Экономика и организация отрасли: Электронное учебное пособие:/ А.Н. Семин, М.В. Лысенко. – Челябинск: Челябинский институт (филиал) Российский государственный торгово-экономический университет, 2013.

УДК 378

Дисциплина «Экономика и организация отрасли» имеет особую актуальность и ярко выраженный проблемный характер вследствие нерешенности многих вопросов. Данный учебный курс построен на современной визуальной теоретической базе и методической основе. Он отражает закономерности и особенности в области организации, государственного регулирования и экономики отрасли в условиях современной экономики.

Представленная разработка является актуальной в области организации и экономики отрасли, так как излагаются не только общие методические подходы, но и конкретные применяемые при разработке управленческих решений при организации деятельности предприятия на потребительском рынке. Особое внимание уделено отраслевым особенностям, которые могут применяться в современных условиях в различных формообразованиях.

© Семин А.Н.

© Лысенко М.В.

Участники научных проектов

ФИО участника	Ученый статус	Место работы, должность	Государство, город
Азанова О.С.		ОАО «НПК Уралвагонзавод» управление 15, начальник отдела; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Нижний Тагил
Акинин П.В.	д.э.н., профессор	Северо-Кавказский федеральный университет, Институт экономики и управления, зав. кафедрой финансов	Россия Ставрополь
Акьюлов Р.И.	д.э.н., доцент	Уральский институт-филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при президенте РФ, доцент	Россия Екатеринбург
Аликперов И.М.	к.э.н., доцент	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», доцент кафедры теории и практики управления организацией	Россия Екатеринбург
Алкина М.В.		МКОУ «Троицкая СОШ № 62», учитель английского языка; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Троицкий
Антипова Е.П.	к.п.н., доцент	Уральский государственный педагогический университет, начальник Управления образовательной политики, Институт кадрового развития и менеджмента, доцент кафедры высшего педагогического образования	Россия Екатеринбург
Бабанчикова О.А.	к.э.н., доцент	Санкт-Петербургский государственный университет технологии и дизайна, заведующий кафедрой туристского бизнеса	Россия Санкт-Петербург
Байсакина Ю.Р.		ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», Лысьвенский филиал, студентка 4 курса, специальность «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)»	Россия Лысьва
Баяскаланова Г.А.		Иркутский государственный технический университет, дизайнер центра дистанционного обучения	Россия Иркутск
Баяскаланова Т.А.	к.э.н., доцент	Иркутский государственный технический университет, доцент кафедры экономики и менеджмента	Россия Иркутск
Беляева Л.А.	д.ф.н., профессор	Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, заведующий кафедрой философии	Россия Екатеринбург
Бурцева Т.А.	к.э.н., доцент	Филиал ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления» в г. Обнинске, доцент кафедры управления в экономических и социальных системах	Россия Обнинск
Бондаренко К.С.		Северо-Кавказский федеральный университет, Институт экономики и управления, аспирант специальности «Экономика и управление в народном хозяйстве (управление инвестициями)»	Россия Ставрополь
Бугаёва М.В.	к.э.н.	Кировоградский национальный технический университет, старший преподаватель кафедры экономики и организации производства	Украина Кировоград
Валова О.В.		МАОУ СОШ № 5, учитель	Россия Богданович
Вандина О.Г.		ФГБОУ ВПО «Армавирская педагогическая академия», доцент кафедры экономики и управления	Россия Армавир
Васильченко Е.Б.	к.с.н.	Волгоградский государственный аграрный университет, доцент кафедры «Менеджмент»	Россия Волгоград
Вертянкина Г.А.		МАОУ СОШ № 5, учитель	Россия Богданович
Викторова Е.М.	к.э.н.	ФГАОУ ВПО «Волгоградский государственный университет», ст. преподаватель кафедры маркетинга и рекламы	Россия Волгоград
Вилисова И.М.		ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», Лысьвенский филиал, студентка 4 курса, специальность «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)»	Россия Лысьва
Воробьева М.А.	к.психол.н.	Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, доцент кафедры акмеологии и психологии управления	Россия Екатеринбург
Воронина Л.И.	к.с.н., доцент	Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, Институт государственного	Россия Екатеринбург

ФИО участника	Ученый статус	Место работы, должность	Государство, город
		управления и предпринимательства, доцент кафедры государственного и муниципального управления	
Вырупаева Т.В.	к.э.н., доцент	Сибирский федеральный университет, доцент кафедры менеджмента	Россия Иркутск
Габдулина Ю.В.		ФКУ ИК-55 ОУХД ГУФСИН России по Свердловской области, инспектор отдела кадров и работы с личным составом;	Россия Ивдель
Галимов В.А.		ОАО «НПК «УралВагонЗавод», отдел № 10, инженер-конструктор; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Нижний Тагил
Галустов Р.А.		ФГБОУ ВПО «Армавирская государственная педагогическая академия», профессор кафедры теории, истории педагогики и образовательной практики	Россия Армавир
Геринг Т.М.		МКДОУ – детский сад комбинированного вида № 4, зам. заведующего по воспитательной и методической работе; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, студентка	Россия, Серов
Горбунова Е.Ю.		ГБУ «КЦСОН Сухоложского района», заведующая отделением; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Сухой Лог
Гинцяк Л.Ф.		Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, факультет юриспруденции, зав. правовой клиникой (лабораторией), старший преподаватель кафедры права и методики преподавания	Россия Екатеринбург
Губайдуллина И.В.		Северо-Казахстанский Государственный университет им. М. Козыбаева, студентка	Казахстан Петропавловск
Дамбовская А.А.	к.э.н.	Бийский технологический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова» (БТИ АлтГТУ), доцент кафедры экономики предпринимательства	Россия Бийск
Двоеглазов В.В.	к.т.н., доцент	ФГБОУ ВПО «Поволжский государственный технологический университет», заведующий кафедрой менеджмента и бизнеса, профессор	Россия Йошкар-Ола
Девятковская И.В.	к.психол.н., доцент	Уральский государственный педагогический университет, доцент кафедры акмеологии и психологии управления	Россия Екатеринбург
Дербышева Ж.Ю.		Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, специалист Центра непрерывного образования	Россия Екатеринбург
Димитров Преслав	доктор, PhD, доцент	Юго-западный университет «Неофит Рилски», Факультет экономики и менеджмента, Кафедра «Туризм», доцент, доктор кафедры	Болгария Благоевград
Дмитриева Н.А.		МАДОУ Байкаловский детский сад №1 «Теремок», воспитатель; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Байкалово
Дульцева И.А.		ИП «Эйзлер», бухгалтер; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Екатеринбург
Жаворонкова Е.О.		Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, факультет юриспруденции, старший преподаватель кафедры права и методики преподавания	Россия Екатеринбург
Жернакова М.Б.	к.э.н., доцент	ФГБУ ВПО «Государственный университет управления», Кафедра «Менеджмент и инновационные технологии управления», заместитель заведующего кафедрой	Россия Москва
Журавлева О.В.	к.э.н.	Филиал ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления» в г. Обнинске, доцент кафедры управления в экономических и социальных системах	Россия Обнинск
Заргарян А.М.	к.э.н., доцент	Череповецкий государственный университет, доцент кафедры менеджмента	Россия Череповец
Захарова Л.А.	к.ф.-м.н.,	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогиче-	Россия

ФИО участника	Ученый статус	Место работы, должность	Государство, город
	доцент	ский университет», доцент кафедры теории и практики управления организацией	Екатеринбург
Зеленева И.П.		Волгоградский государственный аграрный университет, старший преподаватель кафедры «Менеджмент»	Россия Волгоград
Зелянская С.Б.		Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, факультет юриспруденции, старший преподаватель кафедры права и методики преподавания	Россия Екатеринбург
Зинченко В.В.	д.ф.н., профессор	Институт высшего образования Национальной академии педагогических наук Украины, гл. науч. сотрудник; Украинский гуманитарный институт, зав. кафедрой менеджмента; Киевский университет им. Б.Гринченко, профессор	Украина Киев
Иванова Н.В.	к.э.н., доцент	Волгоградский государственный аграрный университет, доцент кафедры «Экономика и маркетинг в АПК», зав. отделом научных программ, грантов и проектов	Россия Волгоград
Иванова И.А.		МКОУ «Троицкая СОШ № 62», учитель; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Троицкое
Игнатъева И.А.		ГБОУ СПО СО «Ирбитский аграрный техникум», заместитель директора; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Зайково
Ильченко В.Н.	к.и.н., доцент	Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, факультет юриспруденции, заведующий кафедрой права и методики преподавания	Россия Екатеринбург
Кабакова О.Г.	к.э.н.	Филиал ОАО «МРСК Сибири» - «Читаэнерго», заместитель начальника отдела материально-технического обеспечения департамента логистики и МТО	Россия Чита
Квашнина Ю.Ю.		ГАОУ СПО СО «Карпинский машиностроительный техникум», преподаватель; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Карпинск
Клейман А.А.	д.э.н., профессор	Санкт-Петербургский государственный университет культуры и искусств, профессор кафедры туризма и социально-культурного сервиса	Россия Санкт-Петербург
Князева О.И.		Северо-Казахстанский Государственный университет им. М. Козыбаева, студентка	Казахстан Петропавловск
Ковалев А.И.	к.т.н.	ПАО «Хмельницкоблэнерго», начальник отдела управления проектами	Украина Хмельницкий
Коршунова С.Ю.		ОАО «НПК «Уралвагонзавод»; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Нижний Тагил
Корягина О.В.	к.п.н.	Северо-Казахстанский Государственный университет им. М. Козыбаева, Музыкально-педагогический факультет, доцент кафедры «Педагогика»	Казахстан Петропавловск
Красножон Н.С.	к.э.н.	Кировоградский национальный технический университет, старший преподаватель кафедры экономики труда и менеджмента	Украина Кировоград
Крыжанстовская Е.В.		ФГБОУ ВПО «Армавирская государственная педагогическая академия», доцент кафедры теории, истории педагогики и образовательной практики	Россия Армавир
Лагутина Е.Е.	к.э.н.	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», доцент кафедры теории и практики управления организацией	Россия Екатеринбург
Лебедкина Л.Ю.		ГАОУ СПО Свердловской области «Нижнетагильский государственный профессиональный колледж имени Н.А. Демидова», заведующая учебной частью; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Нижний Тагил
Леонгардт В.А.	к.э.н., доцент	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», проректор по финансово-экономическому развитию – главный бухгалтер, доцент кафедры теории и практики управления организацией	Россия Екатеринбург
Леонова Н.В.		МБДОУ детский сад комбинированного вида №102;	Россия

ФИО участника	Ученый статус	Место работы, должность	Государство, город
		Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Екатеринбург
Лихачева А.П.		ГБОУ СПО СО «Ирбитский аграрный техникум», заместитель директора; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Зайково
Лысенко М.В.	к.э.н., доцент	Челябинский институт (филиал) Российский государственный торгово-экономический университет, доцент кафедры «Экономика и управления на предприятии»	Россия Челябинск
Лыскова Л.И.		ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», Лысьвенский филиал, студентка 4 курса, специальность «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)»	Россия Лысьва
Лытина Н.С.		ГАОУ СО «Дворец молодежи», педагог – организатор; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Екатеринбург
Максимова Л.А.	к.п.н., доцент	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», зав.кафедрой социальной психологии, конфликтологии и управления, директор Института психологии	Россия Екатеринбург
Мамин Р.А.		ООО ЧОП «Альфа-Норд», начальник охраны; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Серов
Матвеев О.О.		ООО «РемМонтСервис», электромонтёр; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Новоуральск
Мельник Т.И.	к.э.н.	ФГАОУ ВПО «Волгоградский государственный университет», доцент кафедры 301конкетинга и рекламы	Россия Волгоград
Миляева Л.Г.	д.э.н., профессор	Бийский технологический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова» (БТИ АлтГТУ), декан экономического факультета, зав. кафедрой экономики предпринимательства, директор Центра аналитических исследований БТИ АлтГТУ	Россия Бийск
Михайлюк О.Н.	д.э.н., профессор	Уральский государственный горный университет, заведующий кафедрой финансов и кредита	Россия Екатеринбург
Моторин М.В.		ОАО «НПК «Уралвагонзавод», инженер; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Нижний Тагил
Мушкетова Н.С.	к.э.н., доцент	ФГАОУ ВПО «Волгоградский государственный университет», доцент кафедры 301конкетинга и рекламы	Россия Волгоград
Нефедова К.А.		Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Екатеринбург
Никулина Н.Л.		МКУ «Камышловский расчетно-методический центр учреждений культуры», методист; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Камышлов
Омельяненко В.А.		Сумский государственный университет, ассистент 301нфедры экономической теории	Украина Сумы
Орехова Н.В.		ГАОУ СПО Свердловской области «Карпинский машиностроительный техникум», заместитель директора по учебной работе; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Карпинск
Паршина Е.В.		МБДОУ детский сад «Детство» комбинированного вида д/с № 179, воспитатель; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Нижний Тагил
Пенских О.В.		МКОШ-интернат №9, директор; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Богданович
Перегуд О.А.		ОАО «НПК «Уралвагонзавод», инженер-электроник; Уральский государственный педагогический универси-	Россия Нижний Тагил

ФИО участника	Ученый статус	Место работы, должность	Государство, город
		тет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	
Печеркина А.А.	к.психол.н., доцент	Уральский государственный педагогический университет, доцент кафедры акмеологии и психологии управления	Россия Екатеринбург
Плешивцева Т.Н.		РУС-Инжиниринг филиал; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Североуральск
Пономарева Е.Н.		ГБОУ СПО Свердловской области «Ирбитский аграрный техникум»; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Зайково
Пономарева С.С.		ОАО «НПК Уралвагонзавод» управление 210, специалист по инвестиционной деятельности; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Нижний Тагил
Притчина Т.С.		ОАО НПК «Уралвагонзавод», бухгалтер; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Нижний Тагил
Раева О.В.		Российский государственный профессионально-педагогический университет, Машиностроительный институт, Екатеринбургский машиностроительный колледж, преподаватель	Россия Екатеринбург
Разумов Е.Н.		Детско-юношеская спортивная школа по единоборствам «Динамо», тренер по карате; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Екатеринбург
Репина О.М.	к.э.н., доцент	ФГБОУ ВПО «Поволжский государственный технологический университет», доцент кафедры менеджмента и бизнеса	Россия Йошкар-Ола
Руденко С.А.	к.э.н., доцент	ФГБОУ ВПО «Поволжский государственный технологический университет», доцент кафедры менеджмента и бизнеса	Россия Йошкар-Ола
Румянцева И.А.	к.э.н., доцент	ФГБУ ВПО «Государственный университет управления», Кафедра «Менеджмент и инновационные технологии управления», доцент кафедры	Россия Москва
Русакова Е.И.	к.психол.н.	Уральский государственный педагогический университет, старший преподаватель кафедры акмеологии и психологии управления	Россия Екатеринбург
Рыбалкина З.М.	к.э.н.	Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, Институт экономики и менеджмента, 302нфедра «Менеджмент», доцент	Россия Пенза
Сабирова У.А.		ГБУ Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг, ведущий специалист; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Нижний Тагил
Садовникова Н.О.	к.психол.н., доцент	Уральский государственный педагогический университет, доцент кафедры акмеологии и психологии управления	Россия Екатеринбург
Садченкова Ю.П.	к.э.н., доцент	Филиал ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления» в г. Обнинске, зав. кафедрой управления в экономических и социальных системах	Россия Обнинск
Сазонов С.П.	д.э.н., профессор	ФГБОУ ВПО «Волгоградский государственный технический университет», заведующий кафедрой «Экономика и финансы предприятий»	Россия Волгоград
Салмин Н.А.		Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Екатеринбург
Семаков А.В.		ОАО «НПК «Уралвагонзавод»; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Кушва
Сёмин А.Н.	д.э.н., профессор	Уральский государственный горный университет, директор Института мировой экономики	Россия Екатеринбург
Сигнаевская О.Р.	к.ф.н., доцент	Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, доцент	Россия Екатеринбург

ФИО участника	Ученый статус	Место работы, должность	Государство, город
		кафедры философии	
Сизмякова А.А.		ООО «Центр Металла Нижний Тагил», офис-менеджер; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Нижний Тагил
Симонова А.А.	д.п.н., профессор	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», ректор, профессор кафедры теории и практики управления организацией	Россия Екатеринбург
Симонова И.А.	к.ф.н.	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», старший преподаватель кафедры акмеологии и психологии управления	Россия Екатеринбург
Синякова М.Г.	д.психол.н., доцент	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», директор Института кадрового развития и менеджмента, профессор кафедры акмеологии и психологии управления	Россия Екатеринбург
Слатвинская Л.А.		Уманский национальный университет садоводства, преподаватель	Украина Умань
Соколова Н.Г.	д.э.н., доцент	Ижевский государственный технический университет им. М.Т. Калашникова, профессор кафедры «Экономика, технология и управление коммерческой деятельностью»	Россия Ижевск
Станкова Мария	доктор, PhD, доцент	Юго-западный университет «Неофит Рилски», Факультет экономики и менеджмента, Кафедра «Туризм», доцент, доктор кафедры	Болгария Благоевград
Стоилова Десислава	доктор, PhD, доцент	Юго-западный университет «Неофит Рилски», Факультет экономики и менеджмента, Кафедра «Финансы и бухгалтерский учет», доцент, доктор кафедры; руководитель команды для реализации проекта CROSS-INNO-CUT	Болгария Благоевград
Сторожева О.И.	к.п.н.	Уральский государственный педагогический университет, директор филиала в г. Серове	Россия Серов
Сыманюк Э.Э.	д.психол.н., профессор	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», заведующий кафедрой акмеологии и психологии управления	Россия Екатеринбург
Тарабаева Е.В.		ГКОУ Свердловской области для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей «Сысертский детский дом», заместитель директора по УВР; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Екатеринбург
Титова О.В.	к.э.н.	Ижевский государственный технический университет им. М.Т. Калашникова, доцент кафедры «Экономика, технология и управление коммерческой деятельностью»	Россия Ижевск
Толстых О.А.	к.п.н., доцент	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», доцент кафедры теории и практики управления организацией	Россия Екатеринбург
Торопов А.П.		МКОУ Нижнеиргинская средняя общеобразовательная школа, учитель математики; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Нижнеиргинское
Трофимова О.А.	к.п.н., доцент	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», доцент 303кафедры теории и практики управления организацией, директор представительства в г. Ревда	Россия Екатеринбург
Тумалевич Г.С.	к.ю.н., доцент	Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, декан факультета юриспруденции	Россия Екатеринбург
Усачева Н.В.		Уральский государственный педагогический университет, зам. Начальника отдела государственных закупок, аспирант кафедры теории и практики управления организацией	Россия Екатеринбург
Ушакова Е.А.		МБОУ средняя общеобразовательная школа № 15, заместитель директора по учебно-воспитательной работе; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Серов
Ушева Мариана	доктор, PhD, гл. ас.	Юго-западный университет «Неофит Рилски», Факультет экономики и менеджмента, Кафедра «Менеджмент и маркетинг», гл. ассистент, доктор кафедры	Болгария Благоевград

ФИО участника	Ученый статус	Место работы, должность	Государство, город
Филипова Милена	доктор, PhD, доцент	Юго-западный университет «Неофит Рилски», Факультет экономики и менеджмента, Кафедра «Менеджмент и маркетинг», доцент, доктор кафедры	Болгария Благоевград
Фоменко С.Л.	д.п.н., доцент	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», заведующий кафедрой высшего педагогического образования	Россия Екатеринбург
Харитончук Ю.Н.		МАОУ Средняя общеобразовательная школа №58 КГО, учитель начальных классов; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Камышлов
Черепанова Н.А.		Уральский государственный педагогический университет, ведущий инженер отдела «Приемная комиссия»; Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Екатеринбург
Чуракова Н.И.	к.п.н., доцент	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», доцент кафедры высшего педагогического образования	Россия Екатеринбург
Чурсина Ю.А.	к.э.н.	ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», Лысьвенский филиал, доцент кафедры «Гуманитарные и социально-экономические дисциплины»	Россия Лысьва
Шабалина М.Н.		МКДОУ «Детский сад № 18» общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением художественно-эстетического развития воспитанников, заведующая; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Богданович
Шайхутдинов А.А.		МБОУ СОШ, учитель ; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Новоуральск
Швец Ю.Ю.	к.э.н., доцент	ФГБУН РАН «Институт проблем управления им. В. А. Трапезникова», старший научный сотрудник	Россия Москва
Швец И.Ю.	д.э.н., профессор	ФГБУН РАН «Институт проблем управления им. В. А. Трапезникова», ведущий научный сотрудник	Россия Москва
Шевелева Н.Л.	к.п.н., доцент	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», доцент кафедры теории и практики управления организацией	Россия Екатеринбург
Шемятихина Л.Ю.	к.п.н., доцент	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», заведующий кафедрой теории и практики управления организацией	Россия Екатеринбург
Шереметьева О.Ю.	к.п.н.	Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, факультет юриспруденции, доцент кафедры права и методики преподавания	Россия Екатеринбург
Шилкова Н.Д.		ООО «УК «Комфорт-Сервис», помощник руководителя; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Екатеринбург
Шипицына К.С.		ООО «Карабашские абразивы», менеджер по логистике; Уральский государственный педагогический университет, аспирант кафедры теории и практики управления организацией	Россия Екатеринбург
Шкиндер О.Л.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», старший преподаватель кафедры высшего педагогического образования	Россия Екатеринбург
Шкрыкина А.А.		ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», старший преподаватель кафедры теории и практики управления организацией	Россия Екатеринбург
Юшин С.А.	д.э.н., профессор	Национальный научный центр «Институт аграрной экономики», главный научный сотрудник	Украина Киев
Якимчук Т.В.		Национальный университет пищевых технологий, ассистент	Украина Киев
Якушева М.А.		МАДОУ детский сад №6; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия Верхняя Пышма

ОГЛАВЛЕНИЕ

Обращение к участникам научных проектов	3
---	---

IX Международная научно-практическая конференция «Менеджмент и экономика отраслевых организаций: теория, методология и практика»

Философия науки и истории менеджмента и экономики отраслевых организаций

Зинченко В.В. Делиберативные модели менеджмента самоорганизационных систем в контексте развития потенциала человеческого капитала	4-7
Юшин С.А. О сущности и возможных формах предлагаемого пересмотра теорий экономики и менеджмента в информационную эпоху	8-13
Лебедекина Л.Ю. Разработка управленческих теорий в СССР и России (XIX-XX вв.)	13-16
Галимов В.А. Становление и развитие теоретических представлений о дисциплине труда	16-20

Методология проектирования национальных образовательных систем подготовки менеджеров

Швец И.Ю. Повышение эффективности и качества профессионального образования	21-23
Швец Ю.Ю. Образовательное общество на пути к единому европейскому образовательному пространству	23-26
Лагутина Е.Е. Основные тенденции развития мирового и российского рынка образовательных услуг	26-29
Корягина О.В., Губайдулина И.В., Князева О.И. К вопросу о диверсификационных процессах в образовании	29-31
Девятковская И.В. Возможности акмеологических технологии в непрерывном образовании взрослых	31-34
Миляева Л.Г. Разработка внутривузовской модели результативности процессов выпускающих кафедр: методический аспект	34-36
Ушева М. Позитивное лидерство, творчество и креативность в преподавании управленческих дисциплин	36-40
Аликперов И.М. Бизнес-коммуникации в подготовке креативной рабочей силы для постиндустриальной экономики	40-43
Салмин Н.А. Сравнительные характеристики требований к выпускникам магистратуры в западных и российских вузах	43-44
Иванова И.А. Характеристика магистратуры как уровня профессионального образования в российской образовательной системе	44-46
Леонова Н.В. Магистратура как форма подготовки научно-педагогических кадров – магистров менеджмента	46-50
Дульцева И.А. Общекультурные и профессиональные компетенции магистра менеджмента	50-53
Шкиндрер О.Л. Модель формирования нравственно-профессиональных ценностей студента-менеджера в вузе	53-55
Алкина М.В. Исследовательская деятельность менеджера	55-58
Максимова Л.А. О задачах и содержании учебного курса «Введение в специальность» (направление «Государственное и муниципальное управление»)	58-60

Отраслевая структура национальной экономики: пути оптимизации

Шемятихина Л.Ю. Отраслевое консультирование хозяйствующих субъектов в национальной экономике	61-64
Михайлюк О.Н. Организационно-экономический механизм государственной поддержки малого и среднего бизнеса в межотраслевых комплексах	64-67
Стоилова Д. Применение инновационных методов для сокращения эксплуатационных затрат и повышение конкурентоспособности малых и средних предприятий в Южной Болгарии	67-70
Станкова М. Моделирование туристических поездок: выявление вероятностного отношения к туристического назначения	70-74
Клейман А.А., Бабанчикова О.А. Стратегия развития туристского бизнеса в условиях экономического спада: проблемы, пути оптимизации и выживания	74-78
Омельяненко В.А. Оптимизация развития космической отрасли на основе межотраслевых	

связей	78-81
Бондаренко К.С. Инновационно-инвестиционный потенциал нефтяного подкомплекса региона	81-84
Двоеглазов В.В., Репина О.М., Руденко С.А. Риски и перспективы развития рынка энергоэффективных ламп и приборов освещения	84-87
Иванова Н.В. Специфика управления и тенденции развития внешнеэкономической деятельности в аграрной сфере России	87-90
Слатвинская Л.А. Стандарты менеджмента в государственном регулировании инвестиций для молокопродуктового подкомплекса Украины	90-92
Якимчук Т.В. История развития предприятий молочной отрасли Украины	92-95
Бугаёва М.В. Менеджмент трудовых ресурсов обеспечения национальной экономики	95-98
Шайхутдинов А.А. Современные проблемы малого бизнеса в России	98-100
Красножон Н.С. Обоснование факторов влияния на процессы функционирования рынка труда и его сегментацию	100-104
Синякова М.Г. Опыт и проблемы профессионального развития трудовых мигрантов в Свердловской области	104-108
Лихачева А.П. К проблеме развития кадрового потенциала АПК	108-110
Раева О.В. Вопросы управления на предприятиях машиностроения: кадровая политика и заработная плата	110-113

Современные проблемы менеджмента и экономики отраслевых организаций

Сыманюк Э.Э. Особенности консалтинга в современных условиях	114-120
Толстых О.А. Управление организацией в современной России: институциональный подход	120-123
Акьюлов Р.И. Роль современных инструментов менеджмента, маркетинга в управлении социальной сферой региона	123-125
Никулина Н.Л. Роль инноваций в экономическом развитии и управлении организации	125-127
Соколова Н.Г., Титова О.В. К вопросу о маркетинговых инновациях на рынке информационных технологий	127-129
Рыбалкина З.М. Проблемы управляемости современных организаций	129-133
Якушева М.А. Ключевые патологии в управлении организациями	133-135
Лытина Н.С. Современные концепции управления	135-138
Ушева М. Коммуникативный менеджмент в деятельности современного менеджера	138-141
Симонова И.А. Коммуникативная компетентность как направление развития современного специалиста в различных экономических отраслях жизнедеятельности общества	141-143
Шипицына К.С., Усачева Н.В. Маркетинговые персонал-технологии: сущность, функции, назначение на рынке труда	143-147
Садовникова Н.О. Стандарт как инструмент управления обучением персонала	147-151
Нефедова К.А. Проблемы кадрового обеспечения управления персоналом	151-153
Плешивцева Т.Н. Аудит персонала как метод совершенствования человеческого потенциала	153-155
Притчина Т.С. Проблема внедрения современных методов обучения персонала (технология «Бережливое производство»)	155-157
Сизмякова А.А. Особенности аттестации персонала торговой организации	158-160
Дмитриева Н.А. Современные концепции управления в производственной сфере	161-163
Матвеев О.О. Специфика менеджмента производственного предприятия	163-167
Перегуд О.А. Проблемы менеджмента в производственной сфере	167-168
Моторин М.В. Проблемы менеджмента в области социальной политики предприятия	168-170
Геринг Т.М., Лагутина Е.Е. К вопросу успешной реализации предпринимательских идей	170-172
Мамин Р.А. Управление социальным развитием малого бизнеса	173-174
Азанова О.С. Управление персоналом предприятия в современных условиях на основе теории мотивации В.И. Герчикова	174-177
Сабирова У.А. Факторы влияния организационной культуры на отношение работника к труду	178-179
Филипова М. Фирменная идентичность в туризме – инструмент корпоративной культуры ...	179-182

Проблемы менеджмента образовательных организаций

Симонова А.А. Новые подходы к оценке деятельности образовательных организаций	183-184
Фоменко С.Л. Мониторинг как самостоятельное звено в управлении образовательной организацией	184-186
Чуракова Н.И. Оценка эффективности менеджмента образовательной организации	186-188
Захарова Л.А. Особенности оптимизации управления инновационными процессами в образовательных учреждениях	188-192
Антипова Е.П. Образовательный стартап педагогических инноваций	192-193

Шевелева Н.Л., Симонова А.А. Интегрированная система менеджмента в вузе: опыт создания в УрГПУ	193-195
Разумов Е.Н. Деятельность руководителя по проектированию и внедрению информационной системы управления в образовательном учреждении	196-200
Харитончук Ю.Н. Управление инновационными процессами в современном образовательном учреждении	200-202
Шабалина М.Н. Управленческий аспект организации научно-методического сопровождения инновационной деятельности в дошкольной образовательной организации	202-205
Черепанова Н.А. Направления кадрового аудита в образовательной организации	205-206
Паршина Е.В. Оценка персонала в дошкольном образовательном учреждении	206-208
Тарабасва Е.В. Управление кадровым потенциалом детского дома в условиях изменения организационной структуры	208-210
Пенских О.В. Мотивационная деятельность руководителя ОУ по реализации образовательной программы учреждения	210-212
Квашнина Ю.Ю. Стратегическое управление персоналом в образовательной организации среднего профессионального образования	212-215
Орехова Н.В. Управление человеческим потенциалом образовательной организации при организационных изменениях	215-218
Печеркина А.А., Игнатъева И.А. Методы мотивации персонала в учреждении среднего профессионального образования	218-221
Ушакова Е.А. Исследование мотивационной сферы как показатель состояния системы мотивации персонала образовательного учреждения	221-224
Дербышева Ж.Ю. Мониторинг профессионального развития коллектива как средство повышения качества образования в современной школе	224-227
Пономарева Е.Н. Аттестация как способ оценки педагогического персонала образовательной организации	227-229
Горбунова Е.Ю. Особенности организационных конфликтов в учреждении социального обслуживания	229-231
Валова О.В. Современные педагогические технологии на уроках географии	231
Вертянкина Г.А. Использование метода проектов в воспитании подростков	231-232

Количественные и качественные методы менеджмента и экономики отраслевых организаций

Ковалев А.И. Квалиметрические измерения исполнения	233-236
Торопов А.П. Исследование как функция управления	236-237
Леонгардт В.А. Анализ использования экономических ресурсов отраслевой организации	237-244
Трофимова О.А. Управление финансами предприятия: процесс и задачи управления	244-246
Пономарева С.С. Инвестиции в человеческий капитал: проблемы и возможности	246-249
Воронина Л.И. Методические подходы для внедрения оценки эффективности и результативности деятельности специалистов государственных учреждений социального обслуживания населения	249-252
Коршунова С.Ю. Ассессмент-центр как способ решения проблемы оценки кадрового потенциала современной организации	252-254
Семаков А.В. Оценка эффективности труда персонала на промышленном предприятии	254-256

Управление бизнес-процессами в отраслевых организациях

Заргарян А.М. Изменения современных стратегических ориентиров компании под влиянием изменчивости факторов внешней среды	257-259
Шилкова Н.Д. Управление бизнес-процессами организации в сфере жилищно-коммунального хозяйства	259-262
Вилисова И.М., Лыскова Л.Н., Байсакина Ю.Р. Выявление отраслевых особенностей финансового анализа в целях более эффективного управления бизнес-процессами в отраслевых организациях	263-266
Шкрыкина А.А. Стандарты управления проектами – основа проектного менеджмента	266-269

Нормативно-правовые аспекты экономической и управленческой деятельности.

Юридическая и правовая подготовка специалистов

Габдулина Ю.В. Нормативно-правовые аспекты деятельности и профессиональная подготовка сотрудников уголовно-исполнительной системы	270-272
Жаворонкова Е.О. К вопросу о финансовом и имущественном обеспечении деятельности общеобразовательных организаций	272-274

Зелянская С.Б. Осуществление образовательной деятельности организациями, осуществляющими обучение, индивидуальными предпринимателями	274-276
Шереметьева О.Ю. Локальные нормативные акты образовательной организации как основа построения правового пространства	276-278
Ильченко В.Н., Тумлевич Г.С., Гинцяк Л.Ф. Система профилактики беспризорности и правонарушений несовершеннолетних и «ювенальная юстиция»: точки взаимодействия	278-281
Ильченко В.Н. К вопросу о правовых аспектах реализации курса «Основы религиозных культур и светской этики»	281-283

II Международная выставка научных и методических изданий по менеджменту и экономике

Экономическая теория

Стоилова Д. Финансова децентрализация в Бългрия	284
Аликперов И.М. Актуальные проблемы мировой экономики	285

Отраслевая экономика и экономика организации

Баяскаланова Т.А., Баяскаланова Г.А. Исследование экономических факторов высокотехнологического производства	285
Баяскаланова Т.А. Обновление основных производственных фондов промышленности России	285
Баяскаланова Т.А., Вырупаева Т.В. Экономическое управление организацией	285-286
Миляева Л.Г. Экономика предприятия	286

Теория менеджмента

Сёмин А.Н., Михайлюк О.Н. Проблемы и перспективы современного менеджмента	286
---	-----

Функциональный менеджмент (производство, финансы, маркетинг, логистика)

Бурцева Т.А., Журавлева О.В., Садченкова Ю.П. Управление финансами и инвестициями	287
Ушева М. Поведение на потребителя	287
Соколова Н.Г. Качество жизни населения города в маркетинге территории	288

Управление персоналом и управленческая психология

Филипова М. Функционални собенности в управлението на туристическото предприятие	288-289
Миляева Л.Г., Дамбовская А.А. Проблемы кадрового менеджмента организации	289

Инновационный менеджмент

Димитров П. Иновации и иновационно мислене в туризма	289-290
--	---------

Стратегический менеджмент

Станкова М. Повишаване конкурентоспособността на туристическата дестинация	291
Баяскаланова Г.А., Кабакова О.Г., Баяскаланова Т.А. Методический подход к разработке стратегии повышения конкурентоспособности предприятия на рынке технологической продукции региона	291

Бизнес-коммуникации

Жернакова М.Б., Румянцева И.А. Деловые коммуникации: теория и практика	292
--	-----

Экономика, менеджмент и маркетинг образования

Галустов Р.А., Крыжантовская Е.В. Экономика образования	292
Мушкетова Н.С., Викторова Е.М., Мельник Т.И. Поведение потребителя услуг высшего образования в современной маркетинговой среде: адаптация и стратегическое позиционирование вуза	292
Лагутина Е.Е. Формирование комплекса маркетинга образовательных услуг учреждений высшего профессионального образования	292-293
Леонгардт В.А., Шемятихина Л.Ю., Синякова М.Г. Управление маркетинговой деятельностью отраслевого вуза на рынке услуг бизнес-образования	293
Сигнаевская О.Р. Культурно-антропологические смыслы политического и образовательного пространств	293

Методика преподавания управленческих и экономических дисциплин (специальная номинация)

Вандина О.Г. Задания по самостоятельной работе студента и методические рекомендации по их выполнению по дисциплине «Теория бухгалтерского учета»	294
Вандина О.Г. Задания для практических занятий и методические рекомендации по их выполнению по дисциплине «Теория бухгалтерского учета»	294
Иванова Н.В., Васильченко Е.Б., Зеленева И.П. Практикум по дисциплине «Маркетинг»	294
Трофимова О.А. Экономика предприятия	294

«Учебник будущего» (для учебников, выпущенных в центральных или федеральных издательствах, с рекомендацией УМО или Министерства образования и науки РФ)

Сазонов С.П. Стратегический менеджмент. Теория и практика	295
--	-----

«Вузовское издание» (для изданий, подготовленных преподавателями УрГПУ)

Экономическая подготовка бакалавра менеджмента	295
--	-----

Сборник научных трудов (для сборников конференций международного уровня)

Современные проблемы экономики, бизнеса и менеджмента: теория и практика (<i>отв. за выпуск Н.Г. Соколова</i>)	296
Образование взрослых в современном образовательном пространстве (<i>науч. ред. С.Л. Фоменко</i>)	296
Философия и наука (<i>отв. за выпуск Л.А. Беляева</i>)	296

Электронное издание

Семин А.Н., Лысенко М.В. Экономика и организация отрасли	297
---	-----

Участники научных проектов	298-304
---	---------

Научное издание

**МЕНЕДЖМЕНТ И ЭКОНОМИКА
ОТРАСЛЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ:
ТЕОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ И ПРАКТИКА**

**Сборник научных статей
IX международной научно-практической конференции,
4 апреля 2014 года,
Екатеринбург, Россия**

Редактор Л.Ю. Шемятихина

**Подписано в печать 10.03.2014 г. Формат А4.
Бумага для множительных аппаратов.
Гарнитура Times New Roman. Печать на ризографе.
Усл. печ. л. 46,5. Тираж 500 экз. Заказ № 0701.
Отпечатано в соответствии с качеством
предоставленного оригинал-макета в типографии АМБ
620026, г. Екатеринбург, ул. Розы Люксембург, 59.
Тел.: (343) 251-65-91, 251-65-95.**